



BACHELORARBEIT

Herr
Maximilian André Kellermann

**Markteintrittschancen und Er-
folgsfaktoren eines neuartigen
Bahnreiseportals**

2016

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Markteintrittschancen und Erfolgsfaktoren eines neuartigen Bahnreiseportals

Autor/in:

Herr Maximilian André Kellermann

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM13wT2-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer

Zweitprüfer:

Peter Thilo Hasler (Dipl. Volkswirt)

Einreichung:

Mittweida, 07.06.2016

Faculty of Media

BACHELOR THESIS

Prospects of market entry and determining parameters of success for an innovative train travel website

author:

Mr. Maximilian André Kellermann

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM13wT2-B

first examiner:

Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer

second examiner:

Peter Thilo Hasler (Dipl. Volkswirt)

submission:

Mittweida, 06-07-2016

Bibliografische Angaben

Kellermann, Maximilian André

Markteintrittschancen und Erfolgsfaktoren eines neuartigen Bahnreiseportals

Prospects of market entry and determining parameters of success for an innovative train travel website

54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Die flexible Kombination von Übernachtung und Bahnfahrt bei der Buchung von Städtereisen gestaltet sich aktuell schwierig bzw. kostspielig. In dieser Arbeit werden die Markteintrittschancen sowie die Erfolgsfaktoren der Gründung eines neuartigen Bahnreiseportals untersucht, das diese Kombination durch dynamische Paketierung auf einer innovativen Website realisieren möchte. Hierzu wird zunächst der allgemeine Gründungsprozess eines Unternehmens erläutert und sich anschließend eingehend mit dem Bahnreisemarkt befasst. Durch die Analyse der Konkurrenten zum einen sowie der Geschäftsidee zum anderen, lassen sich sowohl Markteintrittsbarrieren als auch Wettbewerbsvorteile ableiten.

Durch die Erstellung eines Business Case wird ermittelt, welche Markteintrittsstrategien für die Marktetablierung möglich sind und in welchem Umfang finanzielle Mittel benötigt werden. Kann durch verschiedene dargestellte Beschaffungsmaßnahmen ausreichend Kapital eingesammelt werden, so sind die Erfolgsvoraussetzungen für die Unternehmung gegeben.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis.....	VII
1. Das Untersuchungsobjekt Rail&Sleep	1
1.1 Die Geschäftsidee.....	1
1.2. Konzeptionelle Grundlagen des Bahnreiseportals Rail&Sleep.....	1
1.3. Ziele und Gang der Untersuchung.....	2
2. Der Gründungsprozess einer Unternehmung.....	3
2.1. Vorgründungsphase oder Seed-Phase.....	4
2.2. Gründungsphase oder Start-up Phase.....	4
2.3. Frühentwicklungsphase oder Early Stage Expansion	5
2.4. Wachstumsphase oder Second Stage Expansion	5
2.5. Konsolidierungsphase	5
2.6. Schlussfolgerungen für das Untersuchungsobjekt.....	6
3. Das Markt- und Wettbewerbsumfeld des Bahnreiseportals	6
3.1. Der Markt für Bahnreisen.....	6
3.2 Grobabschätzung Marktpotential und Entwicklungsprognose	10
3.3. Heutige Anbieter und deren Stärken und Schwächen	13
3.3.2. FromAtoB.....	15
3.3.3. RAILEUROPE.....	16
3.3.4. Waymate.....	17
3.3.5. L'tur.....	18
4. Einschätzung der Markteintrittschancen und Markteintrittsstrategie	20
4.1. Analyse der Wettbewerbsvorteile	21
4.1.1. Theoretische Grundlagen zu Wettbewerbsvorteilen	22
4.1.2. Wettbewerbsvorteile durch dynamische Preisgestaltung von Bahnfahrt und Übernachtung und weiteren touristischen Produkten.....	23
4.2. Vermarktungsstrategien und relevante Trends	27
4.2.1. Display-Marketing	27
4.2.2. Affiliate Marketing.....	28
4.2.3. Social Media Advertising (SMA)	29
4.2.4. Preissuchmaschinen Marketing	29
4.2.5. E-Mail Marketing.....	30
4.2.6. Suchmaschinenmarketing.....	31
5. Indikativer Business Case	35
5.1. Potenzielle Markteintrittsstrategien	36
5.2. Identifikation der Umsatz-, Kosten- und Ergebnistreiber	42
5.3. Cashflow-Planung	47
5.4. Finanzierung und Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten	48
6. Implikationen für die Umsetzung und Handlungsempfehlung.....	53
Literaturverzeichnis.....	VIII
Anhang	XI
Eigenständigkeitserklärung.....	XVI

Abkürzungsverzeichnis

App	Applikation
CPC	Cost per Click
CRS	Computer-Reservierungs-System
DRV	Deutscher Reise Verband
EBT	Earnings Before Taxes
FTE	Full Time Equivalent
KPI	Key Performance Indicator
Pkm	Personenkilometer
RIT	Rail Inclusive Tours
RoI	Return of Investment
SEA	Search Engine Advertising
SEO	Search Engine Optimizing
SMA	Social Media Advertising
TKP	Tausender-Kontakt-Preis
USP	Unique Selling Proposition

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Phasen der Unternehmensgründung nach Klandt	4
Abbildung 2: Marktanteile der Bahn-Konkurrenten	7
Abbildung 3: Bahnunternehmen in Europa im Jahr 2014 nach Personenbeförderungsleistung.....	9
Abbildung 4: Prognostizierte Onlineumsätze für Bus - und Bahntickets bis 2020	11
Abbildung 5: Website The Trainline	14
Abbildung 6: Website Captain Train	14
Abbildung 7: FromAtoB.de.....	16
Abbildung 8: Website RAILEUROPE.com.....	17
Abbildung 9: Website waymate.de	18
Abbildung 10: Bahnangebot l'tur.....	20
Abbildung 11: Vorschau Startseite Rail&Sleep.....	26
Abbildung 12: SEA und SEO bei Google.....	32
Abbildung 13: Das Grundprinzip der Wasserfallstrategie	38
Abbildung 14: Die Funktionsweise der Sprinklerstrategie	40
Abbildung 15: Erreichbarer Umsatz von Rail&Sleep	45
Abbildung 16: Ergebnisplanung Rail&Sleep	46
Abbildung 17: Kumulierter Netto Cash-flow von Rail&Sleep über 5 Jahre	47
Abbildung 18: Merkmale der Eigen - und Fremdkapitalfinanzierung	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: SEA Keywords, monatliche Klicks, Gebotspreis pro Klick, Summe der monatlichen Kosten	43
--	----

1. Das Untersuchungsobjekt Rail&Sleep

1.1 Die Geschäftsidee

Städtereisen mit der Bahn sind ein wichtiges und tendenziell wachsendes Segment sowohl im deutschen als auch dem internationalen Tourismusmarkt. Die Buchung eines Reisepakets bestehend aus der Verbindung von Bahnfahrt mit Übernachtung zu günstigen Preisen aus einer Hand gestaltet sich für den Nutzer jedoch schwierig. Zwar gibt es eine Reihe von Anbietern am Markt, diese bieten jedoch primär vorkonfektionierte Pauschalreisepakete mit zumeist teuren Bahnfahrten an. Parallel hierzu führt der zunehmende Druck auf die Deutsche Bahn durch immer weitere Verbreitung von Fernbussen dazu, dass diese vermehrt Sparpreise anbietet.

Ausgehend von dieser Situation hat die aovo Touristik AG mit "Rail&Sleep" ein innovatives Bahnreiseportal entwickelt, das im Rahmen eines neu zu gründenden Unternehmens (im Folgenden als "Start-up" oder auch mit dem Namen "Rail&Sleep" bezeichnet) umgesetzt werden soll. Zu prüfen ist nun, wie das geplante Unternehmen erfolgreich am Markt etabliert werden kann und welche Voraussetzungen es erfüllen muss, um sich auf der Basis nachhaltiger Wettbewerbsvorteile eine starke und verteidigungsfähige Marktposition zu verschaffen. Wichtige Fragen in diesem Kontext sind beispielsweise, welche Stärken und Schwächen bereits am Markt aktive Wettbewerber aufweisen und welche Faktoren für die erfolgreiche Gestaltung des Markteintritts relevant sind. Durch eine Markt- und Wettbewerbsanalyse sowie die Erstellung eines Business Case, der in Zusammenarbeit mit den Eigentümern des Konzepts Rail&Sleep entstanden ist, untersucht diese Arbeit wie ein erfolgreicher Markteintritt gestaltet werden kann und gibt am Ende eine Handlungsempfehlung für die Neugründung ab.

1.2. Konzeptionelle Grundlagen des Bahnreiseportals Rail&Sleep

Herzstück des Konzepts Rail&Sleep ist ein selbstentwickeltes Computer-Reservierungssystem (CRS) mit einer Schnittstelle zur Deutschen Bahn, die es ermöglicht, jederzeit und in Echtzeit auf alle Angebote der Deutschen Bahn und insbesondere die jeweils aktuellen Sparpreise zuzugreifen. Durch weitere

Schnittstellen zu anderen touristischen Systemen können in der Folge die Sparpreisangebote dynamisch und in Echtzeit zu attraktiven Paketangeboten geschnürt werden. So können beispielsweise durch den Zugriff auf Bettendatenbanken Hotelübernachtungen in Echtzeit mit der Bahnfahrt kombiniert werden. Diese dynamische Paketierung in Echtzeit ist bisher auf dem Markt in dieser Form einzigartig. Damit wird deutlich, dass Rail&Sleep über ein klares Alleinstellungsmerkmal bzw. einen USP (Unique Selling Proposition) verfügt, woraus sich wiederum tragfähige Wettbewerbsvorteile ableiten lassen sollten. Der Zugriff auf den Bahnrechner, Bettendatenbanken und die Datenbanken von Ticketanbietern in Echtzeit ist derzeit von keinem anderen Anbieter realisiert.

Als ein Nachteil der Sparpreistickets ist jedoch die Zugbindung zu sehen. Um den Kunden höhere Flexibilität zu gewährleisten, ist deshalb die Möglichkeit der Buchung eines flexiblen Tickets gegen Aufpreis vorgesehen. Darüber hinaus bietet das Reservierungssystem dem Kunden die Möglichkeit, zusätzlich zur Bahnfahrt und Übernachtung, weitere touristische Leistungen wie beispielsweise eine Stadtrundfahrt oder ein Musicalticket hinzu zu buchen. Alle Buchungsschritte werden auf einer Website vereint und der Buchende muss die Einzelleistungen nicht selbst kombinieren. Durch die geplante Entwicklung einer mobilen Applikation werden dem Endkunden weitere Vorteile ermöglicht. Die Tickets zu Bahnfahrt, Hotel sowie zu allen Zusatzleistungen sind mobil in der Wallet App auf dem Smartphone abrufbar und müssen nicht in Papierform erstellt werden.

Um das Umsatzpotenzial der Unternehmung zu erhöhen, soll es zusätzlich einen Ticket-Only Bereich geben, in dem der Buchende auf einen Klick direkt den günstigsten Tarif einer bestimmten Bahnfahrt angezeigt bekommt und diesen buchen kann. Hier wird der Fokus auf Übersichtlichkeit und kurzen Buchungsweg gelegt, um der Unübersichtlichkeit des Bahn-Sparpreisfinders eine Alternative zu bieten.

1.3. Ziele und Gang der Untersuchung

In dieser Arbeit werden die Markteintrittschancen sowie die Erfolgsfaktoren der Gründung des neuartigen Bahnreiseportals untersucht. Zunächst wird der allgemeine Gründungsprozess eines Unternehmens erläutert und hierbei auf die einzelnen Schritte von der Idee bis hin zum Markteintritt eingegangen. Des Weiteren wird sich eingehend mit dem Markt befasst. Hier wird das Augenmerk besonders auf das Volumen sowie das Wettbewerbsumfeld und potenzielle Konkurrenten gelegt. Eine Entwicklungsprognose des Bahnreisemarktes sowie aktuelle Trends im Bereich Marketing sind Teil der Ausarbeitungen. Die Stärken

und Schwächen der bereits am Markt aktiven Anbieter werden untersucht und die daraus resultierenden Markteintrittsbarrieren dargestellt.

Nachdem diese Barrieren herausgearbeitet sind, wird eingeordnet, inwiefern das Unternehmen durch die dynamische Paketierung, Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Anbietern generieren kann. Hier wird auch auf die technologische Einzigartigkeit der Geschäftsidee eingegangen. Darauf folgend wird in einem Business Case dargestellt, welche Markteintrittsstrategien für das Unternehmen ratsam sind und durch die Erstellung eines ersten groben Businessplans ermittelt, wie hoch der Kapitalbedarf der Unternehmung ist.

Abschließend wird, eine aus den Ergebnissen resultierende, Handlungsempfehlung abgeleitet.

2. Der Gründungsprozess einer Unternehmung

Die Gründungsforschung als interdisziplinärer Forschungsbereich bzw. die Forschung bezüglich erfolgreichem Unternehmertum ("Entrepreneurship") hat einen stark wachsenden Stellenwert erlangt. So sind in der jüngeren Vergangenheit an vielen Hochschulen Lehrstühle zum Thema "Entrepreneurship" entstanden, teilweise finanziert oder zumindest gefördert von erfolgreichen Start-up-Gründern. Entsprechend vielfältig ist die zur Verfügung stehende Literatur hinsichtlich des Prozesses und der Erfolgsfaktoren einer Unternehmensgründung. Im Sinne eines theoretischen Bezugsrahmens wird im Folgenden der Gründungsprozess nach Klandt dargestellt.¹ Diesem zufolge durchläuft jeder Gründungsprozess verschiedene Phasen, welche je nach Gründungsform und Branche stark in Intensität und Länge variieren können.

¹ Klandt (2006), S. 52

Die Phasen der Unternehmensgründung nach Klandt



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Klandt (2006), S.106ff.

Abbildung 1: Die Phasen der Unternehmensgründung nach Klandt

Die wesentlichen Inhalte der einzelnen Phasen werden im Folgenden skizziert.

2.1. Vorgründungsphase oder Seed-Phase

In dieser Phase finden alle Vorbereitungen und Vorüberlegungen statt. Auf Basis der konkreten Geschäftsidee werden Markt- und Wettbewerbsanalysen erstellt, ein Business Plan erarbeitet und, je nach Art der geplanten Unternehmung, auch Forschungs- und Entwicklungsarbeit betrieben. Zudem wird damit begonnen, Kapitalgeber für das sog. Seed-Capital zu suchen. Sollte die zusammenfassende Bewertung zu einer positiven Gründungsperspektive führen, werden alle notwendigen Vorbereitungen getroffen, um den Geschäftsbetrieb ohne Hindernisse aufnehmen zu können. In der Zeit der Vorgründungsphase werden zudem Entscheidungen getroffen, die sich auf die Größe des Unternehmens, den Standort und die Rechtsform beziehen.²

2.2. Gründungsphase oder Start-up Phase

In der Phase der Gründung wird die tatsächliche Gründung des Unternehmens durchgeführt. Dies beinhaltet Formalitäten wie die Eintragung in das Handelsregister sowie die Erstellung einer Satzung oder eines Gesellschaftsvertrages. Weiterhin wird die theoretische Planung in die Praxis umgesetzt und die Geschäftstätigkeit aufgenommen. Hierfür müssen Betriebsmittel angeschafft, Büro- sowie Produktionslokalitäten angemietet oder gekauft und eingerichtet werden und mit der tatsächlichen Produktion des Guts oder der Dienstleistung begonnen werden. Zudem wird Personal beschafft und erste Kunden werden angeworben. Wichtig ist, dass bereits in dieser Phase ausgiebige und gezielte Mar-

² Klandt (2006), S. 52 f.

ketingmaßnahmen ergriffen werden, damit das Unternehmen möglichst schnell Bekanntheit erlangt.³

2.3. Frühentwicklungsphase oder Early Stage Expansion

Diese Phase bezeichnet die erste Wachstumsphase des Unternehmens. Das Produkt/die Dienstleistung werden nun auf dem Markt eingeführt und es werden erstmalig Umsätze generiert. In dieser Phase wird der Break-even-Punkt (die Erlöse decken erstmals die Kosten) erreicht.⁴ Das Hauptaugenmerk der Unternehmung liegt nun auf dem Vertrieb und dem Marketing, damit das Produkt/die Dienstleistung auf dem Markt etabliert wird. In diesem Zeitraum entsteht ein fester Kundenstamm. Außerdem kommt es spätestens in dieser Phase zu ersten eventuellen Anpassungen beim Personal oder den Produktionskapazitäten.

2.4. Wachstumsphase oder Second Stage Expansion

Die Nachfrage sollte nach Erreichen der Gewinnschwelle stark ansteigen und das Unternehmen somit in eine steile Wachstumsphase übergehen. Die Marktakzeptanz und steigende Nachfrage bewirken, dass der Absatz des Produkts/der Dienstleistung in dieser Phase sprunghaft wachsen. Zu beachten ist, dass diese schnell wachsende Nachfrage auch mit den entsprechenden Vertriebs- und Produktionskapazitäten befriedigt werden kann. Nur so kann das Unternehmen in dieser Phase einen großen Ertrag erwirtschaften und somit erfolgreich sein.

Am Ende dieser Phase und im Übergang zur nächsten Phase wird das Wachstum der Unternehmung leicht abfallen. Diese Abflachung der Expansion erklärt sich in der Regel durch in den Markt drängende Wettbewerber. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, muss das Unternehmen seine Marketingaktivitäten stark ausweiten oder versuchen, sich auf neuen Märkten zu positionieren. Neben der Expansion auf beispielsweise ausländische Märkte, wäre auch eine Anpassung oder Erweiterung der Produktpalette durch Weiterentwicklung oder durch die Akquisition anderer Unternehmen möglich.

2.5. Konsolidierungsphase

Auf jede starke Wachstumsphase folgt eine Zeit, in der die Gewinne und das Wachstum des Unternehmens stagnieren und nicht mehr mit derselben Geschwindigkeit wie zuvor ansteigen werden. Dies geschieht meist auf einem ho-

³ Vgl. Klandt (2006), S. 52 f.

⁴ Vgl. Klandt (2006), S. 54

hen Niveau. In dieser sogenannten Konsolidierungsphase muss die Geschäftsführung eine Schrumpfung des Gewinnniveaus verhindern, indem sie geeignete Maßnahmen wie z.B. Umstrukturierungen, ergreift.⁵

2.6. Schlussfolgerungen für das Untersuchungsobjekt

Wie einführend dargestellt, befindet sich das Konzept Rail&Sleep derzeit in der Vorgründungsphase. Zentrale Aufgaben dieser Phase sind somit die Durchführung einer Markt- und Wettbewerbsanalyse sowie die Erstellung eines Businessplans. Soweit sich im Rahmen dieser Analyse eine positive Unternehmensprognose ergibt, steht im nächsten Schritt die Gewinnung erster Investoren für die Seed-Finanzierung an. Notwendige Voraussetzung hierfür ist die Erstellung eines sog. "Pitch Deck". Ziel des Pitch Decks ist, potenzielle Investoren mit wenigen, dafür aber perfekt aufbereiteten Informationen von der Tragfähigkeit des zugrundeliegenden Businessmodels und den daraus resultierenden Renditechancen zu überzeugen.⁶

3. Das Markt- und Wettbewerbsumfeld des Bahnreiseportals

Der potenzielle Markt des Bahnreiseportals ist der deutsche bzw. europäische Bahnreisemarkt, der im Folgenden beleuchtet wird. Im Anschluss daran wird ein Überblick über die relevanten Wettbewerber gegeben.

3.1. Der Markt für Bahnreisen

Im Personenverkehr der deutschen Eisenbahnen wurden in 2015 ca. 2,7 Milliarden Menschen befördert.⁷ Der Umsatz der Deutsche Bahn AG betrug in 2015 über 40 Milliarden Euro.⁸ Allein in Deutschland beträgt die Länge des Schie-

⁵ Vgl. Klandt (2006), Seite 106 ff.

⁶ Ein „Pitch Deck“ ist die Visualisierung des Business Plans. Die Präsentation besteht meist aus ca. 10 Folien und dauert nicht länger als 20 Minuten. Sie beinhaltet neben der Geschäftsidee auch die Darstellung des Marktes, des Gründerteams, des USPs, der potentiellen Wettbewerber, die Markteintrittsstrategie sowie den Kapitalbedarf und dessen Verwendung.

⁷ Vgl. Deutscher Reise Verband, Fakten und Zahlen zum deutschen Reisemarkt 2015, verfügbar unter www.driv.de/fachthemen/statistik-und-marktforschung/fakten-und-zahlen (zugegriffen am 14.04.2016)

⁸ Vgl. Deutsche Bahn. Umsatz der Deutsche Bahn AG in den Jahren 2005 bis 2015 (in Millionen Euro). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/13603/umfrage/umsatzentwicklung-deutsche-bahn-ag/> (zugegriffen am 14.04.2016)

nennetzes rund 33.000 Kilometer, in Europa circa 460.000 Kilometer.⁹ Im Personenverkehr ist die Deutsche Bahn auf den Gesamtmarkt in Deutschland gesehen, konkurrenzlos. Im Nahverkehr liegt der Anteil von nicht von der Bahn geleisteten Personenkilometern bei 15 Prozent. Im Vergleich hierzu wurden im Fernverkehr 98 Prozent der gesamten geleisteten Personenkilometer von der Deutschen Bahn geleistet. Die Monopolstellung in der Schienenpersonenbeförderung wird nicht von anderen Bahnunternehmen gefährdet. Die größte Konkurrenz der Deutschen Bahn sind aktuell Billigfluggesellschaften und vor allem Fernbusse.¹⁰

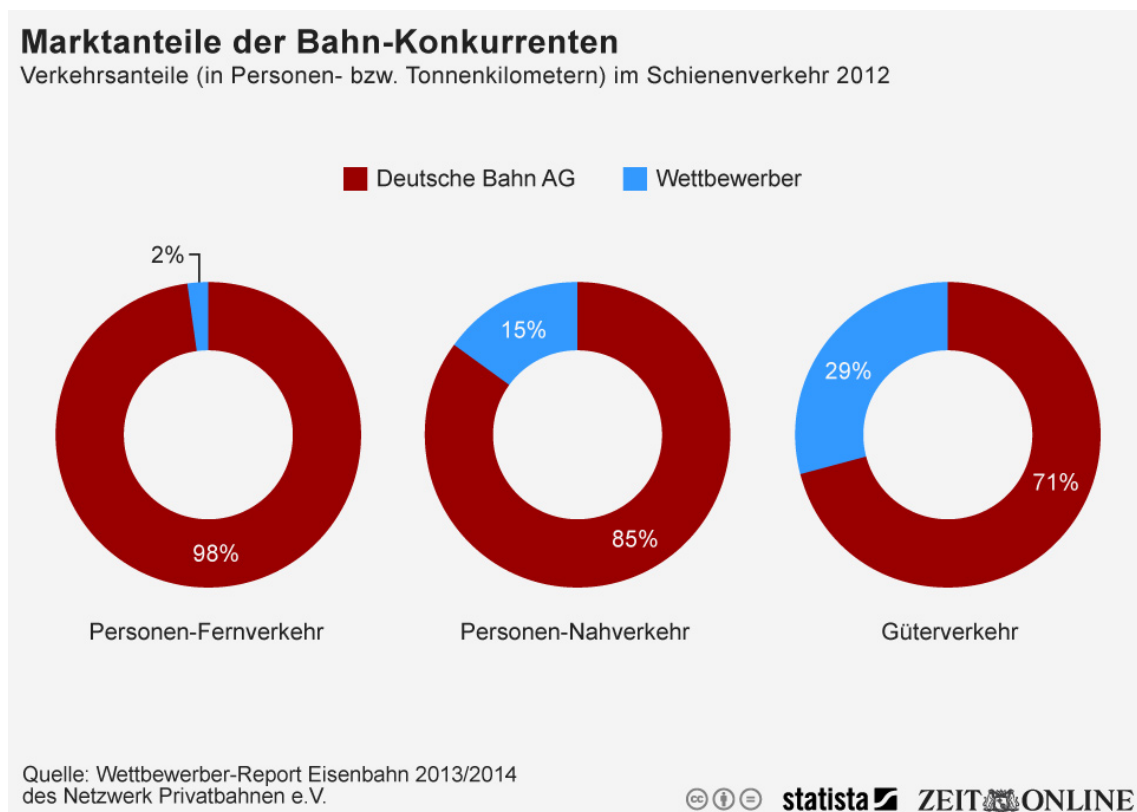


Abbildung 2: Marktanteile der Bahn-Konkurrenten

Der Kauf des Bahntickets verlagert sich zunehmend vom stationären Kauf der Tickets an Automaten oder Service Centern hin zum Onlinekauf. Mit monatlich mehr als 2,8 Millionen verkauften Online- und Handytickets liegt der Anteil der Onlinebuchungen bereits heute bei über 50 Prozent.¹¹

⁹ CIA. Länge des Eisenbahnnetzes in ausgewählten Ländern (Top 30; in Kilometern).

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/37095/umfrage/ranking-der-top-20-laender-nach-der-laenge-des-eisenbahnnetzes/> (zugegriffen am 14.04.2016)

¹⁰ Vgl. Marktanteile der Bahnkonkurrenten <https://de.statista.com/infografik/1839/marktanteile-der-bahn-konkurrenten/> (zugegriffen am 14.04.2016)

¹¹ Vgl. Das Online-Ticket muss man nicht mehr ausdrucken. <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/geld-ausgeben/online-ticket-der-bahn-muss-man-nicht-ausdrucken-13345666.html> (zugegriffen am 21.04.2016)

In Deutschland betrug der Anteil des Bahnverkehrs an der Personenbeförderung im Jahr 2013 8,5%.¹² In Frankreich hingegen lag der Anteil im selben Jahr bei 9,4%.¹³ In beiden Ländern ist ein stetiger Anstieg der Beförderungsleistung der Bahngesellschaften zu verzeichnen. In untenstehender Grafik sind die größten europäischen Bahnunternehmen mit den geleisteten Personenkilometern (Pkm) dargestellt. Die Deutsche Bahn ist mit rund 88 Milliarden Pkm der größte Dienstleister auf dem europäischen Markt, aber auch Frankreich ist mit einem Schienennetz von ca. 30.500 Kilometern sehr weit entwickelt. Im Vergleich besitzt Deutschland bei deutlich geringerer Fläche ein Schienennetz von ca. 33.400 Kilometern.¹⁴ Die Kennzahl der Personenkilometer (Pkm) ist eine in der Verkehrsstatistik häufig verwendete Angabe, welche die Verkehrsleistung zu Lande, zu Wasser oder in der Luft beschreibt. Errechnet wird sie aus dem Produkt der Anzahl der beförderten Personen und der von ihnen zurückgelegten Entfernungen.¹⁵

¹² Eurostat. Anteil des Bahnverkehrs an der Personenbeförderung in Deutschland in den Jahren 1995 bis 2013. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/235019/umfrage/anteil-des-bahnverkehrs-an-der-personenbefoerderung-in-deutschland/> (zugegriffen am 9. Mai 2016).

¹³ Eurostat. Anteil des Bahnverkehrs an der Personenbeförderung in Frankreich in den Jahren 1995 bis 2013. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/235027/umfrage/anteil-des-bahnverkehrs-an-der-personenbefoerderung-in-frankreich/> (zugegriffen am 9. Mai 2016).

¹⁴ European Commission. Länge der betriebenen Schienennetze in Ländern Europas im Jahr 2013 (in Kilometer). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/13302/umfrage/laenge-der-eisenbahnnetze-in-europa/> (zugegriffen am 9. Mai 2016).

¹⁵ Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Personenkilometer (Pkm), online im Internet: <35/Archiv/83564/personenkilometer-pkm-v7.html> (zugegriffen am 08.05.2016)

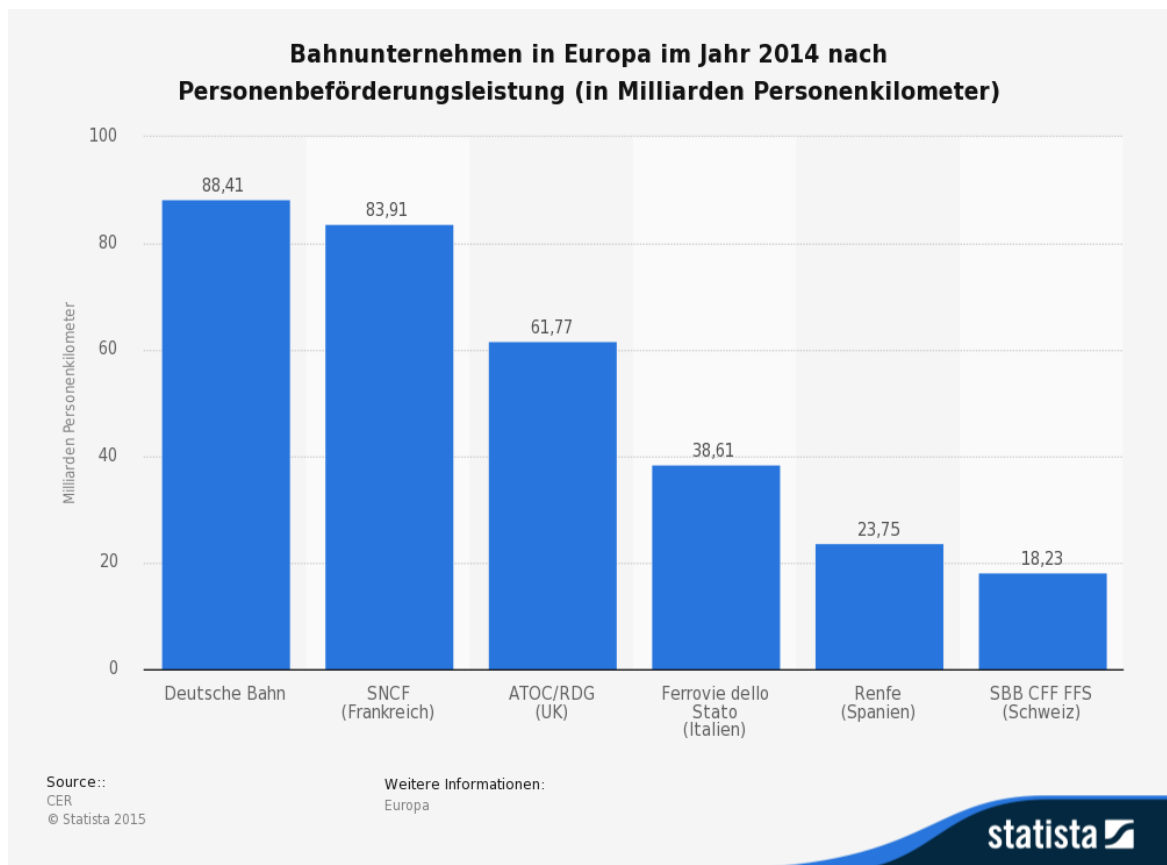


Abbildung 3: Bahnunternehmen in Europa im Jahr 2014 nach Personenbeförderungsleistung

Wie in 1.1 bereits angesprochen, ist zu beachten, dass obwohl die Verkehrsleistungen der Bahn stetig steigen, die Fernbusse einen immer größer werdenden Anteil hinzu gewinnen. Lag der Marktanteil der Fernbusse am Linienverkehr 2012 noch bei 2,2%, so konnten die Fernbusse im Jahr 2014 bereits 11% des Linienfernverkehrsmarktes abschöpfen.¹⁶ Der größte Anbieter von Fernbusreisen in Deutschland, MeinFernbus Flixbus (über 70% Marktanteil), steuerte im August 2015 bereits 274 verschiedene Zielorte an.¹⁷

Neben den Fernbussen sind Billigfluggesellschaften die größten Mitbewerber für die Bahnunternehmen. Neben Air Berlin und Germanwings sind besonders Ryanair und Easyjet die größten Player am Markt. Air Berlin hat bei den Low Cost Carriern einen Marktanteil in Deutschland von ca. 35% gefolgt von Ger-

¹⁶ Statistisches Bundesamt. Marktanteil der Fernbusse im gesamten deutschen Linienfernverkehr von 2012 bis 2014. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/380625/umfrage/marktanteil-der-fernbuslinien-in-deutschland-am-linienfernverkehr/> (zugegriffen am 9. Mai 2016).

¹⁷ BAG. Anzahl der Zielorte von ausgewählten Fernbus-Anbietern in Deutschland (Stand: August 2015). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/294978/umfrage/ziele-von-fernbuslinien-in-deutschland/> (zugegriffen am 9. Mai 2016).

manwings mit ca. 34%. Ryanair lag im Juli 2015 bei circa 10% Marktanteil und Easyjet konnte ca. 7% des deutschen Marktes abschöpfen.¹⁸

Ryanair bot in 2015 mehr Ziele (169) als Air Berlin (134). Easyjet konnte seinen Umsatz von 2008 bis 2015 von 2,3 auf 4,6 Milliarden Pfund verdoppeln und von 2000 bis 2015 die jährliche Passagierzahl von 5,6 Millionen auf 68,6 Millionen Passagiere erhöhen.¹⁹ Zum Vergleich: Air Berlin bewegte im Jahre 2011 über 35 Millionen Passagiere und hatte im Jahr 2015 einen Rückgang auf 30 Millionen Passagiere zu verzeichnen.²⁰

Trotz des stark wachsenden Marktes für Flüge ist bei Kurzreisen (Reisen von zwei bis vier Tagen Dauer) die Bahn besonders bei jungen Deutschen nach dem PKW das beliebteste Verkehrsmittel. Bei den 14 bis 29 jährigen reisten 16% zu ihrem Kurzurlaub mit der Bahn an. Bei den 30 bis 59 jährigen sind es 12%.²¹

3.2 Grobabschätzung Marktpotential und Entwicklungsprognose

Statista, das online Statistikportal, stellt in seinem Digital Market Outlook eine Marktprognose für das Segment Bus – und Bahntickets auf und kommt zu dem Ergebnis, dass das weltweit jährliche Wachstum in dieser Branche bei ca. 10% liegt. Hierbei werden nur online gebuchte Fahrkarten betrachtet. Mit in die Prognosen integriert werden die landesspezifischen Schienenpersonenverkehrsanbieter sowie Busgesellschaften.²²

Betrachtet man nur den deutschen Markt, so liegt das Marktvolumen der online verkauften Bus- und Bahntickets 2015 bei ca. 3,09 Milliarden Euro. Die prognostizierte Wachstumsrate liegt mit 7,9% in 2015 bis 6,6% in 2020 im Durchschnitt stets unter dem weltweiten Niveau. Der Anstieg des Online Bahn- und Busticketmarktes bis zum Jahr 2020 wird jedoch als stetig angenommen. Im Jahr 2020 prognostiziert der Statista Market Outlook ein Marktvolumen von 4,3

¹⁸ DLR. Marktanteile der Low Cost Carrier in Deutschland in einer Juliwoche 2015 nach Anzahl der Abflüge. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36601/umfrage/marktanteile-der-low-cost-carrier-in-deutschland/> (zugegriffen am 9. Mai 2016)

¹⁹ easyJet. Anzahl der Passagiere von easyJet in den Geschäftsjahren 2000 bis 2015 (in Millionen). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/254401/umfrage/jaehrliche-passagierzahlen-von-easyjet/> (zugegriffen am 9. Mai 2016)

²⁰ Air Berlin. Anzahl der von Air Berlin beförderten Passagiere 2007 bis 2015 (in Millionen). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/74810/umfrage/anzahl-der-jaehrlich-von-air-berlin-befoerderten-passagiere/> (zugegriffen am 9. Mai 2016).

²¹ BMWi. Genutzte Verkehrsmittel von Jugendlichen und Erwachsenen unter 60 Jahren für den Kurzurlaub im Jahr 2006. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/77309/umfrage/genutzte-verkehrsmittel-fuer-kurzurlaub-der-unter-60-jaehrigen/> (zugegriffen am 9. Mai 2016).

²² Vgl. Statista. Digital Market Outlook <https://de.statista.com/outlook/271/bus--bahntickets#> (zugegriffen am 09. Mai 2016)

Milliarden Euro. In Abbildung 3 sind die vorausgesagten Umsätze von 2015 bis 2020 dargestellt.

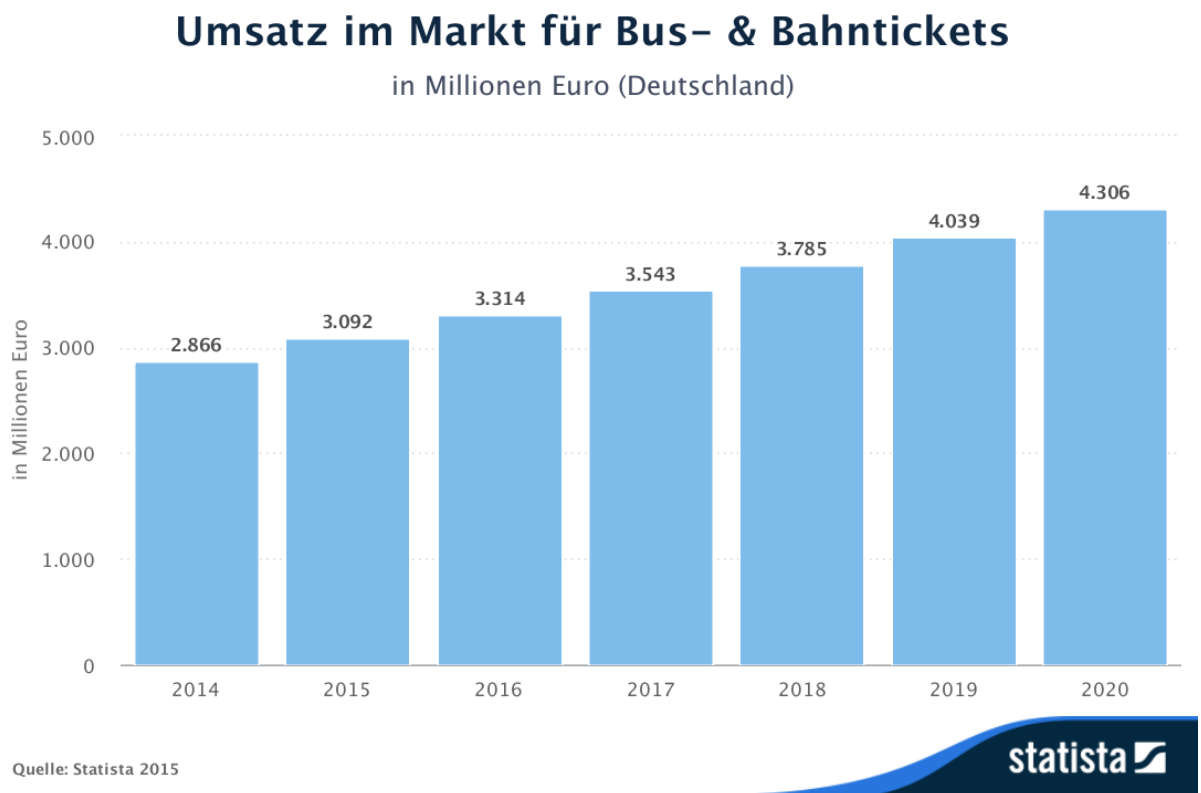


Abbildung 4: Prognostizierte Onlineumsätze für Bus - und Bahntickets bis 2020

Aktuell gibt es in diesem Markt in Deutschland ca. 14,6 Millionen Nutzer, d.h. dass 20,6% aller Erwachsenen über 16 Jahren online Tickets für Bus oder Bahn erwerben.

Zudem geht aus der Studie hervor, dass der durchschnittliche Kunde im Jahr 2015 rund 215 Euro online für Bus- und Bahntickets ausgegeben hat. Dieser Wert wird sich laut Studie ebenfalls bis in das Jahr 2020 auf über 245 Euro erhöhen.

Die Prognosen für den Onlineticketmarkt sind stark steigend. Dies wird erheblich durch eine stark steigende Smartphone Penetration unterstützt. Diese beschreibt den Anteil von Smartphone Nutzern an der Gesamtbevölkerung. Lag diese 2014 bei 46% und steigerte sich im Jahr 2016 auf 56%, so wird sie laut Prognose im Jahr 2020 bei über 80% liegen.²³ Hier zeigt sich, dass eine benutzerfreundliche Applikation wie eine Website im „Responsive Design“ für einen erfolgreichen Onlinevertrieb unabdingbar sind. Responsive ist eine Website,

²³ Vgl. Statista. Digital Market Outlook <https://de.statista.com/outlook/271/bus--bahntickets#> (zugegriffen am 09.Mai 2016)

wenn das Layout so flexibel gestaltet ist, dass dieses auf dem Computer- Desktop, Tablet und Smartphone eine gleichbleibende Benutzerfreundlichkeit bietet und der Inhalt gänzlich und schnell vom Besucher zu erfassen ist.²⁴

Wie oben angeführt, liegt das Ziel von Rail&Sleep darin, Bahnreisen mit Übernachtungen und bzw. oder anderen touristischen Leistungen zu kombinieren. Geht man davon aus, dass nur 0,1% aller Bahnreisen mit Übernachtungen gebucht werden, so liegt das Marktpotenzial von Rail&Sleep allein in Deutschland bei rd. 27 Mio. Reisen pro Jahr. Unterstellt man einen durchschnittlichen Wert von nur 100 Euro pro Reise, so beträgt das erreichbare Marktpotenzial rd. 2,7 Mrd. Euro. Unterstellt man weiterhin, dass der deutsche Markt in etwa 25% des Europäischen Marktes entspricht, so würde das erreichbare Potenzial bei mehr als 10 Mrd. Euro liegen.

Allein diese Berechnungen machen deutlich, dass Rail&Sleep einen sehr großen Markt adressiert, zumal in diesen Berechnungen das ebenfalls adressierte Segment "Ticket Only" noch nicht enthalten ist. Basierend auf den oben dargestellten Bereich ist dies – nur bezogen auf den Online-Anteil – mit mind. weiteren 10 Mrd. Euro einzuschätzen.

Als Zwischenfazit ist somit festzuhalten, dass die Erfolgsvoraussetzungen aus Sicht des relevanten Marktes gegeben sind.

²⁴ Vgl. Was ist Responsive Webdesign? <http://www.onlinemarketing-praxis.de/webdesign-webentwicklung/was-ist-responsive-webdesign> (zugegriffen am 09.05.2016)

3.3. Heutige Anbieter und deren Stärken und Schwächen

Nachfolgend werden verschiedene bereits am Markt agierende Anbieter und deren Stärken und Schwächen dargestellt. Hierbei beschränkt sich die Analyse auf die stärksten Konkurrenten. Es ist schwer einzugrenzen, welche Portale ähnlicher Struktur sind, weil ein Bahnreiseportal wie Rail&Sleep am Markt noch nicht existiert.

3.3.1. The Trainline

The Trainline (<https://www.thetrainline.com>) ist ein englischer Anbieter, der sich auf den Verkauf von Bahntickets beschränkt. Ursprünglich war der Verkauf von Bahntickets auf das Vereinigte Königreich beschränkt. Dort gilt The Trainline als größter online agierender Bahnticketverkäufer. Im März 2016 übernahm der vom amerikanischen Investor KKR unterstützte Konzern das französische Start-Up Unternehmen Captain Train um sich Zugang zum Rest des europäischen Marktes zu verschaffen. Damit ist The Trainline der größte Anbieter auf dem europäischen Markt mit einem Zugang zu 22 Ländern und 36 Bahnanbietern. Das Unternehmen bemüht sich einen möglichst unkomplizierten Ablauf für den Nutzer zu schaffen. Sowohl The Trainline als auch Captain Train haben eine Applikation (App) für mobile Geräte entwickelt. In dieser App kann der Kunde Tickets suchen, buchen und bezahlen. Die Zahlungsmöglichkeiten sind vielfältig (Apple Pay, PayPal, Kreditkarte) und müssen bei wiederholter Buchung nicht erneut angegeben werden. Captain Train verkauft nach eigenen Angaben ca. 5.000 Tickets am Tag. The Trainline ist der einzige Anbieter, der seinen Kunden neben Zugtickets noch weitere touristische Leistungen wie z.B. Stadtrundfahrten bzw. eine Verlinkung auf [getyourguide.com](https://www.getyourguide.com) zur Verfügung stellt.²⁵ Ein weiterer Vorteil des Unternehmens ist, dass die App von Captain Train in verschiedenen Sprachen, wie beispielsweise Deutsch, erhältlich ist.

Nachteilig an der Website von The Trainline ist, dass nur die Startseite auf Deutsch ist, und der Kunde ansonsten auf Englisch buchen muss. Die Bekanntheit sowohl von The Trainline also auch von Captain Train ist in Deutschland bisher sehr begrenzt. Zudem befassen sich diese Beiden ausschließlich mit dem Transportmittel Bahn und paketieren diese Tickets nicht mit Hotelübernachtungen. Ebenso müssen eventuelle touristische Drittleistungen über Verlinkungen zusätzlich in einer neuen Buchung getätigt werden. Obwohl The Trainline mit Captain Train durch die genannten Gründe nur bis zu einem bestimmten Grad als direkter Konkurrent angesehen werden kann, wird

²⁵ Vgl. Trainline Acquisition, <https://www.thetrainline.com/news/captain-train-acquisition-1> (zugegriffen am 18.05.2016)

Rail&Sleep mit diesem Anbieter am wahrscheinlichsten um die Marktherrschaft im Bahnreisemarkt konkurrieren.

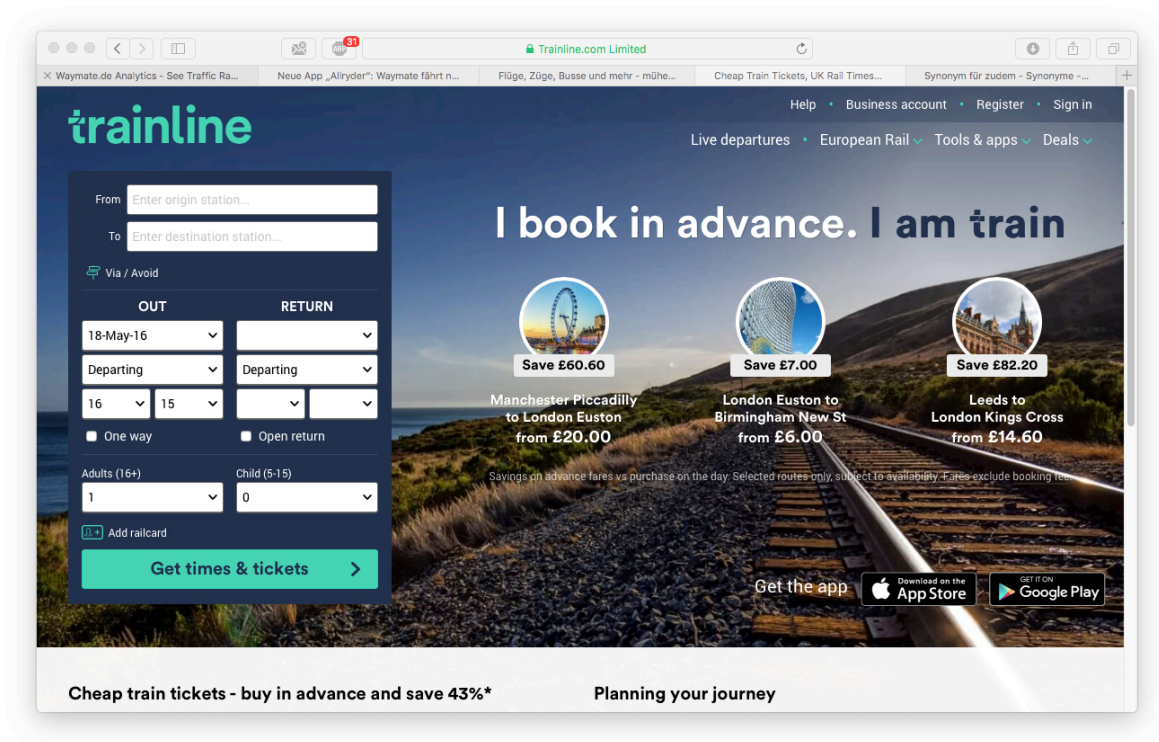


Abbildung 5: Website The Trainline

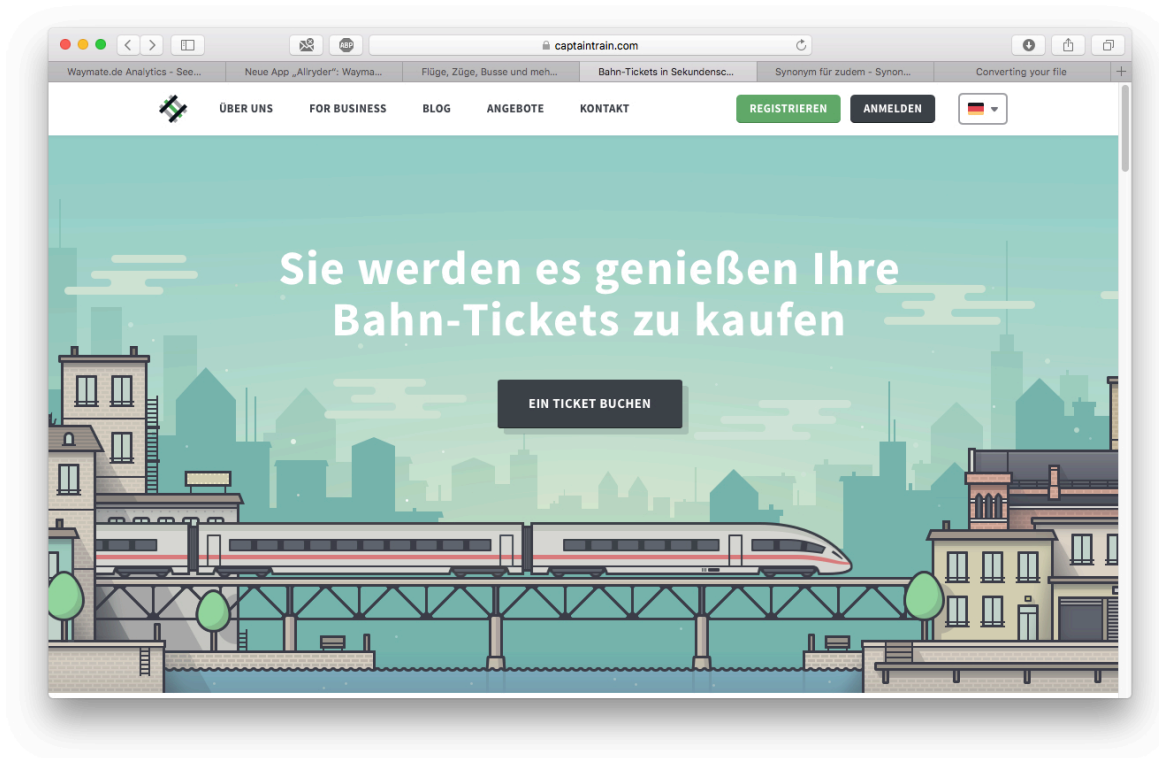


Abbildung 6: Website Captain Train

3.3.2. FromAtoB

FromAtoB (<http://www.fromatob.de>) ist eine Meta-Suchmaschine für unterschiedliche Transportmittel. Es werden sowohl Bahn- und Busfahrten als auch Flüge oder Mitfahrgelegenheiten angeboten. Der Fokus liegt auf Deutschland und Europa, es werden jedoch auch internationale Verbindungen für den Nutzer dargestellt. Eine Meta-Suchmaschine ist eine Suchmaschine, die keinen eigenen Datenbestand besitzt. Die Metasuchmaschine greift aus die Datenbestände (Indizes) anderer Suchmaschinen zurück, indem die Anfrage parallel an mehrere Suchmaschinen weitergeleitet wird. Die Ergebnisse werden gesammelt und für den Nutzer angeordnet.²⁶

FromAtoB punktet mit seinem internationalem Angebot, einer benutzerfreundlichen Website sowie einem innovativen Preiskalender. Dieser listet über einen Zeitraum von über einem Monat übersichtlich auf, an welchem Tag welches Verkehrsmittel zu welchem Preis zu buchen ist. Ein weiterer Vorteil ist, dass sich der Kunde bei FromAtoB nicht anmelden muss. Im April 2016 hatte die deutsche Website über 360.000 Besucher.²⁷ Entscheidet sich der User für eine der Verbindungen und möchte diese buchen, so leitet FromAtoB den Buchenden auf die entsprechende Website des Anbieters um. Nachteilig an diesem Modell ist, dass der Kunde nicht bei FromAtoB bucht, sondern immer bei einem Partner. Häufig ist es nötig, sich auf diesen Partnerseiten anzumelden. Auch die Bezahlungsmöglichkeiten sind somit stets vom Partner abhängig. Zusätzlich gibt es keine mobile Applikation, welche den Zugriff von einigen Endgeräten noch weiter erleichtern würde. FromAtoB konnte den Markt bisher nicht durchdringen. Hinzu kommt, dass das Portal sich auf den Transport zu Zielorten beschränkt und keinerlei Möglichkeiten zur Übernachtung anbietet.

²⁶ Vgl. Metasuchmaschine, <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/metasuchmaschine> (aufgerufen am 17.05.2016)

²⁷ Daten abgerufen unter similarweb.com

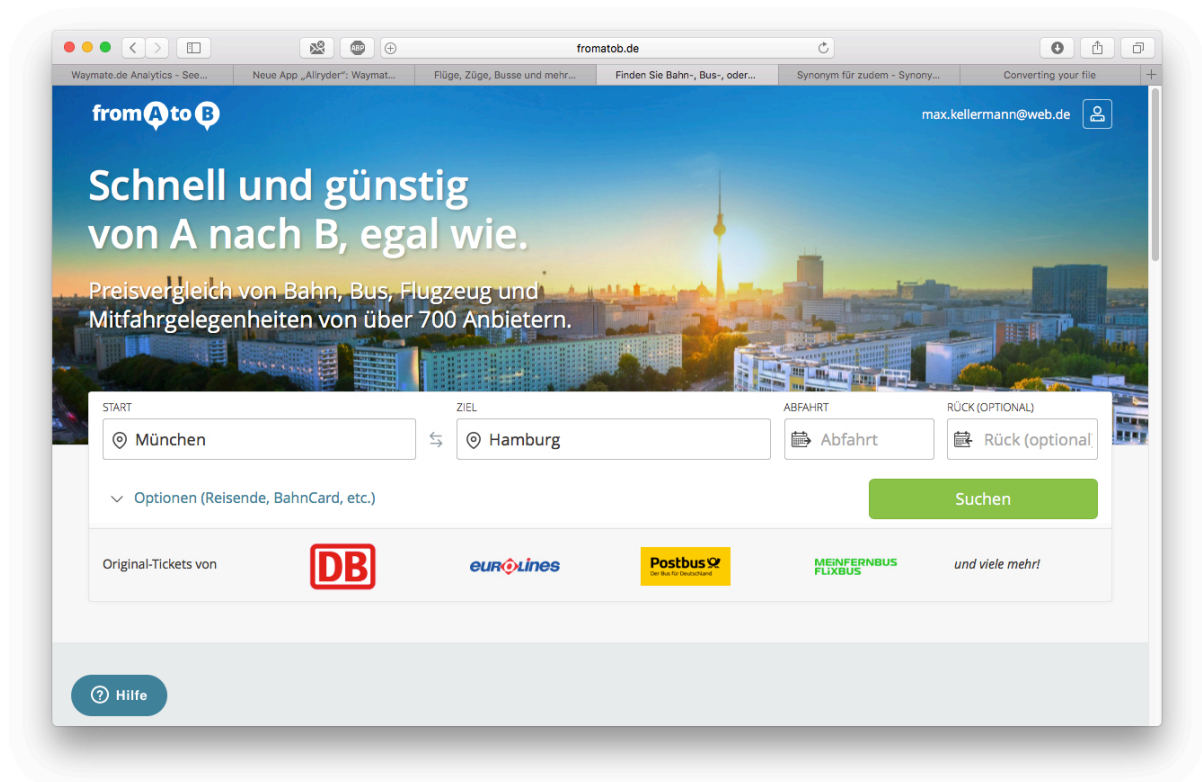


Abbildung 7: FromAtoB.de

3.3.3. RAILEUROPE

RAILEUROPE (<https://www.raileurope.com>) ist eine mehrsprachige Website, die sich auf den Verkauf von Bahntickets in Europa konzentriert. Sie zielt besonders auf Europareisende ab, die von anderen Kontinenten - vornehmlich Amerika – nach Europa reisen. Der Kunde muss sich nicht anmelden und kann die Tickets zuhause ausdrucken. Die Website ist auf Englisch, Spanisch und Französisch abrufbar. Die Website hat monatlich ca. 1,2 Millionen Besucher.²⁸ Ein weiterer Vorteil ist, dass der Kunde direkt bei RAILEUROPE bezahlt und sich freiwillig dort anmelden kann (aber nicht muss), damit seine Daten für eine weitere Buchung gespeichert werden. Ferner hat der User die Möglichkeit, weitere touristische Leistungen wie Transfers von Flughafen zum Hotel, Sightseeing Touren oder Tagesausflüge direkt auf der Website zu buchen.

Die Website von RAILEUROPE wirkt überladen und es sind viele Klicks nötig, um die Buchung abzuschließen. Hinzu kommt, dass es keine mobile Applikation zur Nutzung von unterwegs gibt. Auch bei dieser Website gibt es nicht die Möglichkeit eine Unterkunft zu seinem Warenkorb hinzuzufügen. RAILEUROPE konzentriert sich auf Kunden von anderen Kontinenten und kommt damit als potentieller Konkurrent für Rail&Sleep nur bedingt in Frage.

²⁸ Daten abgerufen unter [similarweb.com](https://www.similarweb.com)

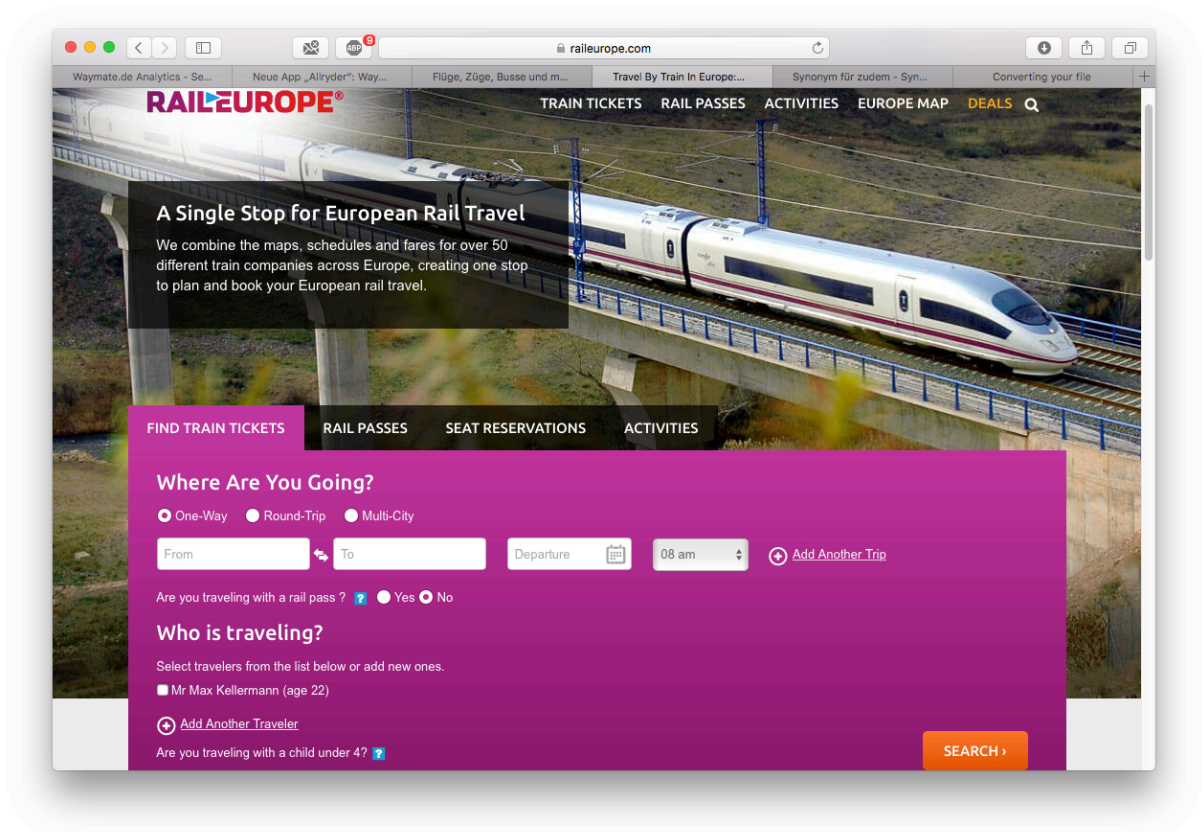


Abbildung 8: Website RAILEUROPE.com

3.3.4. Waymate

Waymate (<https://www.waymate.de/>) ist ähnlich wie FromAtoB eine Meta-Suchmaschine die Züge, Flüge, Bahnen und Mitfahrgelegenheiten (BlaBlaCar) miteinander vergleicht und dem Kunden zur Buchung anbietet. Nach der Auflistung der Ergebnisse und Auswahl einer Reiseart wird der Kunde auf die entsprechenden Anbieter weiter geleitet. Im Falle eines Zugtickets bucht der Kunde bei bahn.de. Die Seite ist sehr übersichtlich gestaltet und leicht zu bedienen. Die Dauer und Art des Transportmittels wird grafisch veranschaulicht. Waymate bietet auf seiner Website sowohl Sparpreis- also auch Flexpreistickets an. Durch die Weiterleitung zu den verschiedenen Transportanbietern muss der Kunde dort bezahlen und sich dort eventuell anmelden. Eine Anmeldung auf Waymate ist nicht erforderlich. Es gibt keine mobile Applikation, welche die Nutzung von mobilen Endgeräten erleichtern würde. Auch dieser Anbieter verbindet die Ticketbuchung nicht mit der Buchung von Unterkünften.

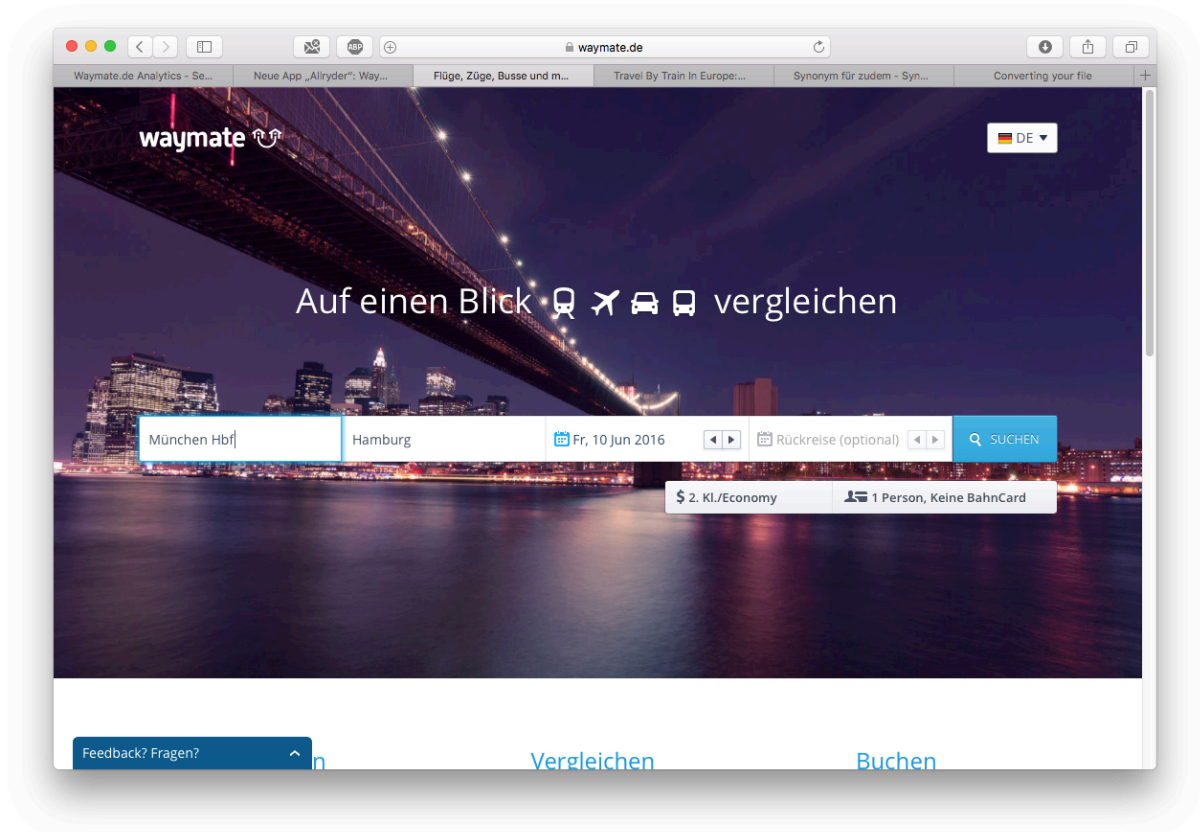


Abbildung 9: Website waymate.de

3.3.5. L'tur

L'tur (<http://www.ltur.com/>) ist ein Last Minute Reiseveranstalter aus Baden-Baden. Die l'tur Tourismus AG bietet auf ihrer Internetseite ebenfalls Bahnreisen an. Dieses Angebot kommt dem von Rail&Sleep von allen Konkurrenten am nächsten. Es gibt sowohl die Möglichkeit Sparpreistickets zu buchen, als auch die Möglichkeit eine Bahnfahrt mit Hotel zu paketieren. Es ist nicht erforderlich, sich bei der Website anzumelden. Die Bezahlung ist ausschließlich per Kreditkarte möglich. Es ist zudem möglich, die Buchung über die l'tur App abzuschließen. Vorteilhaft ist, dass direkt bei der Website gebucht und bezahlt werden kann. Wenn der User nur ein Ticket bucht, wird ihm die Auswahl zwischen Spar- und Flexpreisticket ermöglicht. Bucht der Kunde Ticket in Verbindung mit Hotel, so paketiert l'tur das Hotel mit einem sogenannten RIT-Ticket. *„Die RIT-Reise ist eine Pauschalreise von Reiseveranstaltern nach EVO § 7 mit dem Ziel, den touristischen Reiseverkehr von Einzelpersonen oder gemeinsam reisenden Personen mit der Bahn zu fördern. Sie enthält neben der Bahnfahrt*

*ein touristisches Pauschalarrangement, das mind. eine Hauptreiseleistung im Sinne des Reisevertragsrechts § 651a BGB enthalten muss.*²⁹

Das heißt, Reiseveranstalter nutzen RIT-Tickets um Hotels und weitere Reiseleistungen in einer Pauschalreise zusammen zu fassen. Die Vorteile des RIT-Tickets sind vielseitig und liegen sowohl beim Veranstalter als auch beim Reisenden. Die Tickets werden ohne Preis gedruckt, d.h. es ist für den Kunden nicht transparent, welchen Anteil die Bahnfahrt am Gesamtpreis hat. Die Tickets sind nicht zug- oder wochentaggebunden, sondern die Reisetage sind frei wählbar. Die Tickets sind in allen Fern- und Nahverkehrszügen der Bahn gültig. Nicht genutzte RIT-Fahrkarten werden kostenlos erstattet. Der Kunde darf seine Fahrt unterbrechen und die Hin- oder Rückfahrt dürfen bis zu zwei Tage in Anspruch nehmen. Der Preis der Tickets für den Veranstalter ist entfernungsabhängig.³⁰

Nachteilig an diesem Modell ist, dass die Preise für die Bahnfahrten relativ hoch sind und sich nicht je nach Buchungslage anpassen lassen. L'tur bietet die Sparpreise nur ohne weitere Zusatzleistungen an. Die Website von l'tur bietet neben Bahnreisen noch viele weitere touristische Produkte und Pauschalreisen an, was die Website für den Bahnticketsuchenden schnell unübersichtlich wirken lassen kann. Dies gilt gleichermaßen für die Nutzung der mobilen Applikation. Laut Similarweb hat die Website von l'tur im Monat über eine Million Besucher, aber auch hier muss zwischen Bahnreisen und anderen Angeboten differenziert werden.³¹ L'tur kann die Sparpreise der Bahn nicht dynamisch mit Hotels paketieren und die Preisersparnis, welche durch einen Sparpreis gegenüber einem Flexpreis entstehen würde, nicht im Paket an den Kunden weitergeben. Dies ist ein Wettbewerbsnachteil gegenüber Rail&Sleep.

²⁹ Deutsche Bahn, RIT, https://www.bahn.de/regional/view/regionen/partner/20_rit.shtml (zugegriffen am 19.05.2016)

³⁰ Vgl. Deutsche Bahn, RIT, https://www.bahn.de/regional/view/regionen/partner/20_rit.shtml (zugegriffen am 19.05.2016)

³¹ Daten abgerufen unter similarweb.com

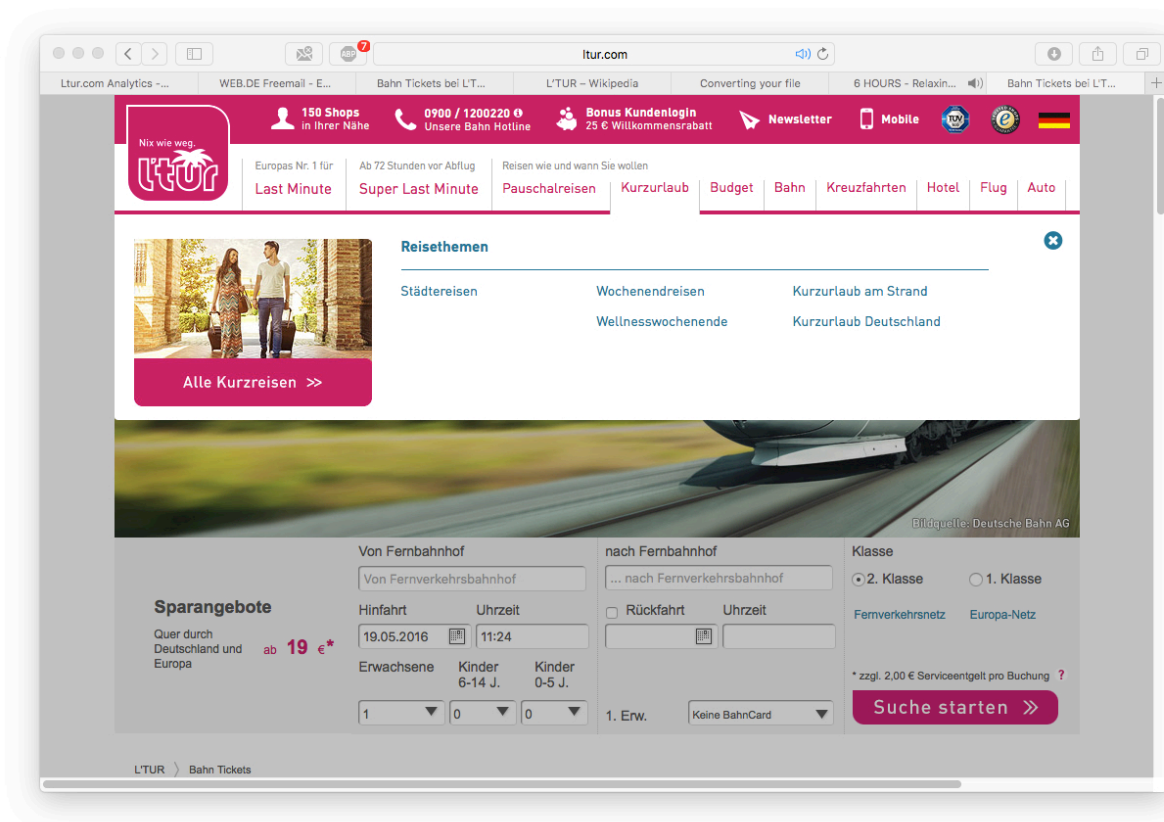


Abbildung 10: Bahnangebot l'tur

4. Einschätzung der Markteintrittschancen und Markteintrittsstrategie

In diesem Kapitel werden Markteintrittschancen des neuartigen Bahnreiseportals von verschiedenen Standpunkten betrachtet und bewertet. Zunächst wird darauf eingegangen, inwiefern dynamische Preisgestaltung von Bahnfahrt und Übernachtung dem Kunden einen Nutzenvorteil bringt. Ferner wird analysiert, in welchem Maße die Inkludierung weiterer touristischer Produkte in das Gesamtpaket weitere Wettbewerbsvorteile bringen. Im Folgenden wird in Form eines Indikativen Business Case auf potenzielle Markteintrittsstrategien, die wichtigsten Kosten- und Ergebnistreiber, einen ersten groben Business Plan, die Cashflow-Planung und Finanzierungs- und Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten eingegangen.

4.1. Analyse der Wettbewerbsvorteile

Einen Wettbewerbsvorteil kann ein Unternehmen nur dann erfolgversprechend einsetzen, wenn die Wettbewerbsstrategie entsprechend diesem Vorteil ausgerichtet ist. Das Streben, das eigene Unternehmen innerhalb einer Branche, also dem Ort des Wettbewerbs, so zu platzieren, dass es in eine gewinnbringende Position kommt, muss zum obersten Strategieziel gemacht werden.

Wenn ein Unternehmen seine Wettbewerbsstrategie passend wählt, dann ist es in der Lage, seine Position innerhalb der Branche erheblich zu verbessern. Dies kann eine Reaktion auf die Gegebenheiten sein oder der Versuch die Umwelt zugunsten des Unternehmens zu gestalten. Wie bereits erwähnt, ist die Grundlage einer jeden erfolgreichen Wettbewerbsstrategie, das Erkennen und Einsetzen eines Wettbewerbsvorteils. Dieser entsteht in der Regel aus dem Wert, den das Unternehmen gegenüber seinem Kunden schafft. Hierbei ist besonders wichtig, dass dieser Wert die Kosten für die Wertschöpfung, die das Unternehmen tragen muss, deutlich übersteigt. Der Wert für den Kunden muss höher sein, als bei den Konkurrenten. Liegen die Preise für die gleichen Leistungen unter den Preisen von den Konkurrenten so ergibt sich ein Wettbewerbsvorteil. Diese Art des Vorteils nennt man die Kostenführerschaft. Weiterhin kann sich aus der Art der Leistung etwas Neues, Einzigartiges ergeben, wozu kein anderer Anbieter in der Lage ist. Dann spricht man von dem Wettbewerbsvorteil der Differenzierung. Neben Kostenführerschaft und Differenzierung unterteilt Porter die Wettbewerbsvorteile noch in eine dritte Sparte, die Konzentration auf Schwerpunkte. Hierbei handelt es sich um die Konzentration auf entweder die Kosten oder die Differenzierung in einem kleinen Segment. Wichtig ist, dass sich der Konzern auf einen bestimmten Bereich konzentriert, da eine Mittelmäßigkeit erfahrungsgemäß nur zu unterdurchschnittlichen Leistungen führt.³²

Zusammengefasst kann man sagen, dass es sich um eine einzigartige Qualitätskomponente eines Produkts oder einer Dienstleistung handelt, die für den Kunden von essentieller Bedeutung ist und von Konkurrenten nicht zur Verfügung gestellt werden kann.³³

Die Wettbewerbsvorteile von Rail&Sleep ergeben sich aus verschiedenen Faktoren, die zur Marktführerschaft führen können. In 4.1.1. wird zunächst allgemein beschrieben, wie ein Unternehmen diese erreichen kann und 4.1.2. dann konkret darauf eingegangen, mit welchen Methoden das neue Bahnreiseportal diese erreichen möchte.

³² Vgl. M.Porter (2014), S 21 ff.

³³ Wirtschaftslexikon, Wettbewerbsvorteil,

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/wettbewerbsvorteil/wettbewerbsvorteil.htm> (zugegriffen am 18.05.2016)

4.1.1. Theoretische Grundlagen zu Wettbewerbsvorteilen

Nach Porter³⁴ kann eine Unternehmung nur dann am Markt bestehen, wenn sie die Bedürfnisse aktueller oder potenzieller Nachfrager besser befriedigt, als die Konkurrenz. Die grundsätzlichen Optionen zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils bestehen dabei darin, die gewünschten Leistungen aufgrund von Kostenvorteilen günstiger offerieren zu können oder aber Differenzierungsvorteile durch vom Nachfrager wahrgenommene Alleinstellungsmerkmale zu erzielen.

Um die Kostenführerschaft zu erreichen, muss ein Unternehmen der kostengünstigste Hersteller eines bestimmten Produkts oder Dienstleistung innerhalb einer Branche werden. Hierzu können größenbedingte Kostendegressionen bzw. Skaleneffekte (Economies of Scale), der Zugang zu bestimmten Rohstoffen zu bestimmten Bedingungen oder auch unternehmenseigene, einzigartige Technologien gehören. Kostenuntersuchungen fokussieren sich häufig auf die Fertigungskosten. Es ist jedoch sehr wichtig auch andere Bereiche wie Marketing, Kundendienst und Infrastruktur und ihre Auswirkungen auf die Kosten zu untersuchen. Wer die Kostenführerschaft innerhalb einer Branche erreichen möchte, muss alle wichtigen Möglichkeiten für Kostenvorteile erkennen und einsetzen. Meist vertreiben Kostenführer keine Luxusprodukte, sondern konzentrieren sich deshalb stark auf die Nutzung von Skaleneffekten und anderen direkten Kostenvorteilen. Schafft es ein Unternehmen in die Position des Kostenführers einer Branche zu gelangen, so werden die Erträge überdurchschnittlich steigen. Hierbei ist es unabdingbar, dass die Kundenzufriedenheit (Qualität des Produkts) stets auf einem gleichen, hohen Niveau gehalten wird, da der Kunde ansonsten zu einem – in den Augen des Kunden – besseren Produkt abwandern wird. Passiert dies, so ist der Kostenführer gezwungen, sein Preisniveau deutlich unter das seiner Konkurrenten zu senken und eliminiert unter Umständen so seine eigenen Wettbewerbsvorteile.

Neben der Kostenführerschaft ist die Differenzierung die zweite wichtige Komponente um die Marktführerschaft zu erreichen. Ein Unternehmen, welches es schafft, in bestimmten Bereichen in seiner Branche einmalig zu sein und sich damit von den anderen abzusetzen, verschafft sich einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil. Es ist unabdingbar, dass die Merkmale, in welchen das Produkt oder die Dienstleistung einzigartig sind, Merkmale jener Art sind, die zur Entscheidungsfindung des Käufers beitragen. Befriedigt das Produkt mit seinen besonderen Merkmalen ein Bedürfnis, welches viele Abnehmer der Branche als wichtig erachten, so kann das Unternehmen für sein Produkt höhere Preise verlangen. Die Differenzierung kann vielfältiger Art sein. Diese kann in der Natur

³⁴ Porter (1989), S.22

des Produkts selbst, dem Auslieferungssystem, der Marketingmethode oder anderen Faktoren begründet sein. Ähnlich wie bei der Kostenführerschaft ist es auch bei der Differenzierung obligatorisch, dass die Firma nur dann überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen kann, wenn die Zusatzkosten für das Erreichen der Einmaligkeit unter den dadurch entstehenden, höheren Preisen liegen. Die Maxime eines differenzierenden Unternehmens ist, seine Kosten in allen Bereichen zu senken, ohne den Grad an Differenzierung abzuschwächen. Ein Unterschied zur Kostenführerschaft ist, dass es innerhalb einer Branche mehrere erfolgreiche Differenzierungsstrategien geben kann, da es auch von verschiedenen Käufern verschiedene, allgemein als wichtig angesehene Merkmale geben kann.³⁵

4.1.2. Wettbewerbsvorteile durch dynamische Preisgestaltung von Bahnfahrt und Übernachtung und weiteren touristischen Produkten

Die dynamische Paketierung ist der Hauptbestandteil der Geschäftsidee von Rail&Sleep. Wie in 3.3. erläutert, existieren Unternehmen wie z.B. l'tur, die in der Lage sind, Sparpreise der Bahn anzubieten, auch fromAtoB oder andere können im Ticket-only Bereich auf die Sparpreise der Bahn zugreifen bzw. auf diese weiterleiten. Paketierte der Anbieter l'tur die Bahnfahrt mit einem Hotel, so sind die Preise nicht Sparpreise, sondern die teureren RIT-Ticket Preise. Die Gründer von Rail&Sleep können sich an diesem Punkt durch die einzigartige Technologie einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil, einen sog. Innovationsvorteil, verschaffen. Durch eine intelligente Schnittstelle zur Bahnticketdatenbank sind sie in der Lage, Sparpreistickets in Echtzeit zu beziehen und diese wie in 1.2. beschrieben in ein Pauschalpaket zu inkludieren. Bei der Buchung eines Pakets, welches die Bestandteile Hotel und Bahnfahrt beinhaltet, sind die Möglichkeiten sich von der Konkurrenz abzusetzen, begrenzt. Die Hotelpreise variieren in einem Rahmen, der nicht ausreichend ist, um sich von anderen Anbietern deutlich abzusetzen. Ist der Veranstalter fähig, einen Bahnsparpreis mit einer Übernachtung zu verbinden und kann die Preisersparnis, welche er durch die Buchung des Sparpreises gegenüber dem Normalpreis erlangt, direkt an seine Kunden weitergeben, so verschafft er sich gegenüber seinen Konkurrenten einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil. Diese Art der dynamischen Paketierung ist wichtig, um die Kostenführerschaft innerhalb der Branche zu erreichen (Preis-Mengen-Strategie). Rail&Sleep hebt sich von seinen Konkurrenten ab, da es dem Kunden durch One Stop Shopping den Erwerb einer Sparreise erheblich vereinfacht. One Stop Shopping erlaubt dem Nutzer mehrere komple-

³⁵ Vgl. M.Porter (2014), S 37 ff.

mentäre Bedürfnisse an einem Ort zu befriedigen.³⁶ Der Kunde hat bezogen auf die Customer Journey nur einen Touchpoint (Berührungspunkt), um das aus mehreren Teilen bestehende Reisesparpaket zu erwerben. Die angesprochenen intelligenten Schnittstellen ermöglichen es, alle relevanten Informationen in Echtzeit an den User weiter zu geben. Er wird dazu nicht auf andere Webseiten weiter- oder umgeleitet. Alle Kundenbedürfnisse werden an einem Ort (Rail&Sleep) befriedigt. Neben den Vorteilen für den Kunden, birgt diese Art der Kaufabwicklung auch einen eminenten Vorteil für das Unternehmen. Auf Grund der gesammelten Abwicklung des Kaufes an einem Ort, ist der User ausschließlich Kunde des Unternehmens Rail&Sleep. Das heißt, alle gesammelten Kundendaten gehören dem Unternehmen und dürfen von diesem verwendet werden. Die gesammelten Daten sind für das Unternehmen sehr wertvoll und können durch automatisierte Analysen der Datenverarbeitung ausgewertet werden. Im Zeitalter von Big Data ist Kundendatenspeicherung für die Betreiber notwendig, da sich Unternehmen der Net Economy häufig über die Größe der Kundendatenbanken definieren. Ebenso sind diese Datenmengen hilfreich um Erkenntnisse über die Vorlieben und Bedürfnisse der Nutzer zu erlangen und damit die Basis für ein erfolgreiches Customer Relationship Management (CRM) zu legen.

Um dem Kunden die Buchung weiter zu vereinfachen, möchten die Gründer von Rail&Sleep dem User neben Übernachtung im Hotel und An- und Abreise mit der Bahn noch weitere touristische Produkte anbieten. Stadtrundfahrten, Muscaltickets, Ausflüge, Museumseintritte oder kulinarische Touren werden dem Buchenden als komplementäres Angebot zur Verfügung gestellt. Jahrelange Zusammenarbeit der Gründer mit dem größten deutschen Musicalveranstalter (Stage Entertainment) ermöglicht die Erweiterung des Warenkorbs um Muscaltickets. Darüber hinaus soll es die Möglichkeit geben, alle auf getyourguide.com angebotenen Dienstleistungen vor Abschluss der Buchung in das Kurzreisepaket zu inkludieren. Getyourguide.com ist eine Website, auf der Touristen verschiedene Aktivitäten wie Ausflüge oder Führungen in weltweit ca. 2300 Destinationen buchen können.³⁷ Dies ist die Grundlage für das Erreichen eines weiteren Wettbewerbsvorteils, dem Programmvorteil.

Am Ende der Buchung erhält der Kunde eine Gesamtrechnung über alle gebuchten Leistungen und kann diese direkt auf der Website bezahlen. Die Preise für Zusatzleistungen sind gleichermaßen dynamische Preise, die in Echtzeit aus verschiedenen Datenbanken abgerufen werden. Die daraus resultierenden Preisvorteile und die Bedienfreundlichkeit für den Kunden sind wettbewerbsent-

³⁶ Vgl. Springer Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: One-Stop Shopping, 35/Archiv/142189/one-stop-shopping-v5.html (zugegriffen am 28.05.2016)


³⁷ Vgl. <https://www.getyourguide.de/about/> (zugegriffen am 29.05.2016)

scheidend. Trotz der Produktvielfalt im Buchungsprozess muss der Kunde die Website nicht verlassen und sich auf keiner anderen Seite registrieren. Die Reiseunterlagen werden per Mail oder mobil in der Applikation für den Kunden bereitgestellt. Die mobile Applikation punktet durch einfache Bedienbarkeit und einen Offline Modus. Das Darstellen der Tickets ist sowohl im Ausland als auch ohne ständige Internetverbindung möglich. Die unkomplizierte und einfache Buchung von verschiedenen touristischen Leistungen aus einer Hand generiert enorme Preiseinsparungen und Zeitgewinn für den Kunden und ist aktuell in der Branche nicht vorzufinden.

Zur Veranschaulichung ist unten stehend die Startseite von Rail&Sleep dargestellt. Weitere Vorschauen auf die Website sind im Anhang zu finden.

RAIL&SLEEP
 Bahn + Hotel = sparen

Hotline
 01806 006895
Mo - Sa 8-20 Uhr | So 10-20 Uhr

Offizieller
 Vertriebspartner


Startseite

SPARREISE
DEUTSCHLAND
 Berlin
 Bonn
 Dresden
 Düsseldorf
 Frankfurt am Main
 Köln
 Mainz
 München
 Nürnberg

SPARREISE
FRANKREICH
 Paris
 Straßburg

SPARREISE
ITALIEN
 Mailand
 Rom
 Sardinien Olbia
 Venedig

SPARREISE
LUXEMBURG
 Luxemburg

SPARREISE
NIEDERLANDE
 Amsterdam
 Den Haag
 Leiden
 Rotterdam
 Soestduinen

SPARREISE
ÖSTERREICH
 Innsbruck
 Wien

SPARREISE
POLEN
 Krakau
 Swinemünde
 Warschau


SPARREISE
SCHWEIZ
 Davos

SPARREISE
SLOWAKAI
 Bratislava


SPARREISE
TSCHECHIEN
 Prag

SPARREISEN
UNGARN
 Budapest


SPARPREIS
Bahn & HOTEL




ALLE SPARPREISE FÜR BAHN & HOTEL DEUTSCHLAND




Städtereise Hamburg ab 49 €




Städtereise Berlin ab 49 €




Städtereise Köln ab 69 €



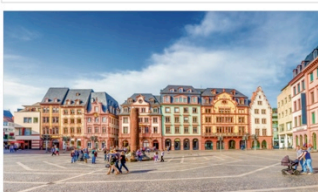
Städtereise Dresden ab 59 €




Städtereise München ab 79 €



Städtereise Düsseldorf ab 69 €



Städtereise Mainz ab 59 €



Städtereise Nürnberg ab 69 €

Kontakt Datenschutz Nutzungsbedingungen Widerruf AGB Impressum
aovo Touristik AG © 2015

Quelle: aovo Touristik AG

Abbildung 11: Vorschau Startseite Rail&Sleep

4.2. Vermarktungsstrategien und relevante Trends

Im Folgenden wird sich ausschließlich auf Online Marketing beschränkt, da Rail&Sleep seine Marketingaktivitäten in diesem Bereich konzentrieren wird und weitere Möglichkeiten den Umfang dieser Arbeit übersteigen würden.

Grundsätzlich ist Online-Marketing in zwei unterschiedliche Bereiche zu unterteilen. Zum einen handelt es sich um Online-Marketing-Kanäle für die Kundenakquisition wie z.B. SEO (Search Engine Optimization), SEA (Search Engine Advertising) und Social Media Advertising (SMA). Dieser Teil beinhaltet ausschließlich den Wunsch neue Kunden für den Besuch der Website zu gewinnen. Der andere Bereich befasst sich mit Orthogonalen Online-Marketing-Disziplinen wie beispielsweise Customer Relationship Management (CRM), e-Mail Marketing, Webanalyse oder Business Intelligence. In diesem Bereich wird mit dem Kunden bzw. mit den Kundendaten auf der Website gearbeitet.³⁸

Im Folgenden werden verschiedene Arten des Online-Marketing dargestellt.

4.2.1. Display-Marketing

Display-Marketing oder auch Bannerwerbung versucht durch die Einbindung von verschiedenen großen grafischen Darstellungen von Werbemitteln auf anderen Webseiten Kunden für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Die Werbefläche wird von Webseiten mit i. d. R. großer Reichweite zur Verfügung gestellt, was Kosten für den Werbetreibenden mit sich bringt. Diese Kosten werden in der Regel auf TKP-Basis (Tausender Kontakt Preis) berechnet, dies bedeutet, dass der Werbetreibende an den Vergeber der Werbefläche pro 1000 Einblendungen des Banners einen vorher festgelegten Preis zahlt. Diese Art des Online-Marketings ist mit dem klassischen Offline-Marketing (z.B. Fernsehwerbung) eng verwandt. Es sei angemerkt, dass ein TKP je nach Ort der Platzierung schwer variieren kann. Das Risiko liegt allein beim Werbetreibenden. Im Regelfall befindet sich ein Kunde auf einer anderen Webseite und das Banner versucht das Interesse vom eigentlichen Inhalt abzulenken und den Kunden so zu den eigenen Produkten zu führen. Der Kunde ist nicht auf der Suche nach den Produkten oder Dienstleistungen des Werbetreibenden, sondern er wird von seiner eigentlichen Recherche oder Suche abgelenkt und auf die Website des Werbetreibenden geleitet. Bei dieser Form des Marketings wird darauf abgezielt, beim Kunden einen bestimmten, bis jetzt nicht vorhandenen, Bedarf zu wecken. Ein großer Nachteil von Bannerwerbung ist, dass grundsätzlich Streuverluste damit einhergehen. Bewirbt man beispielsweise ein Muscalticket auf

³⁸ A.Alpar (2015), Seite 2 f.

der Website einer großen Tageszeitung, so spricht man nur einen kleinen Teil der Leser an. Für einen Großteil der User, welche die Werbung sehen, wird diese irrelevant sein. Diese Art der Streuverluste treten besonders beim Display-Marketing auf und sind bei anderen Formen des Online-Marketing erheblich geringer. Zu beachten ist, dass es eine Vielzahl von Produkten gibt, für welche nur diese Art von Online-Marketing in Frage kommt. Ein Beispiel wäre Speiseeis oder andere Tiefkühlkost.

Ein Vorteil dieser Form von Werbung ist, dass jede Website, die eine große Reichweite erreicht, anderen Werbetreibenden ihre Bannerplätze zur Verfügung stellen kann und somit die Finanzierung des Geschäfts unterstützen kann.³⁹

4.2.2. Affiliate Marketing

Affiliate Marketing ist eine Marketingart, die sich in einem grundlegenden Punkt vom Display Marketing unterscheidet. Das Risiko, welches beim Display Advertising beim Werbetreibenden liegt, wird hier auf den Affiliate Partner übertragen. Schaltet ein Unternehmen ein Werbemittel eines anderen Werbetreibenden, so wird er weder für die Einbindung des Banners an sich, noch für einen Klick und den damit verbunden Besuch auf der Website des Werbetreibenden vergütet. Zur Vergütung kommt es erst dann, wenn der Kunde eine bestimmte Transaktion (z.B. einen Kauf in einem Online-Shop) durchführt. Bei dieser Form von Marketing kommt es also auf den Erfolg der Marketingaktivität an und macht diese somit für die Werbetreibenden sehr attraktiv. Einhergehend mit diesem Vorteil für den Werbenden ist die vergleichsweise hohe Vergütung, welche zu zahlen ist. Anders als bei anderen Arten von Online-Marketing ist die Bezahlung häufig nicht absolut sondern relativ, d.h. dass das Unternehmen beispielsweise 5% des Kundenumsatzes als Werbeerlös an den Partner bezahlen muss. Unabhängig davon, wie viele Klicks oder Bannereinblendungen nötig waren, um den Kunden zum Kauf zu bewegen, bekommt die Werbefläche bei einem angenommenen Umsatz von 100 Euro folglich 5 Euro vergütet.

Ein Nachteil von Affiliate Marketing ist, dass nicht alle Webseiten dazu bereit sind, ihre Werbefläche in dieser Form zur Verfügung zu stellen. Kleine bis mittelgroße Webseiten (in Bezug auf Reichweite) neigen eher dazu ihre Werbefläche Affiliate Partnern zur Verfügung zu stellen, da größere Anbieter ihre sehr beliebten Werbeplätze lieber über Display Marketing vertreiben, da sie hier höhere Gewinne einfahren können. Das limitiert die Reichweite von Affiliate Marketing, wenngleich dieses auf Grund von geringem bzw. keinem Streuverlust, wirtschaftlich sehr attraktiv sein kann. Beide Seiten, sowohl Werbeflächenanbie-

³⁹ A.Alpar (2015), Seite 3 f.

ter als auch Werbetreibender werden sich dafür einsetzen, dass die Werbung möglichst attraktiv und zielgruppenspezifisch platziert wird und somit möglichst hohe Einkünfte erzielt.

In der Praxis wird auf Grund der komplexen technischen Abwicklung häufig mit Affiliate-Marketing-Netzwerken wie Zanox, Tradedoubler oder Commission Junction zusammengearbeitet. Diese stellen die notwendige Technik zur Verfügung und erleichtern die Arbeit mit vielen verschiedenen Anbietern.⁴⁰

4.2.3. Social Media Advertising (SMA)

Social Media Advertising ist ein Kundenakquisitionskanal, welcher sich noch in einem sehr jungen Stadium befindet. Sämtliche Werbung, die innerhalb von Social Media Netzwerken platziert wird oder die auf Daten aus diesen Netzwerken beruht, kann unter diesem Begriff zusammengefasst werden.

Vorteilhaft bei SMA ist, dass der Werbetreibende seine Inhalte auf Basis von sozio-, demo- und psychografischer Daten platzieren kann. Auf Plattformen wie Facebook, LinkedIn, Twitter oder Instagram sind Informationen zu Interessen, Präferenzen und Vorlieben der Nutzer gespeichert, welches eine erheblich dezidiere Adressierung von Werbung ermöglicht. Der Werbende weiß, ob sich der potentielle Kunde in bestimmten Städten aufhält, bestimmte Spiele gerne spielt, bestimmte Bücher gerne liest oder Anhänger eines bestimmten Fußballclubs ist. Diese vielfältigen Informationen ermöglichen ein sehr präzises Targeting. Beim SMA ist der Streuverlust sehr gering.⁴¹

4.2.4. Preissuchmaschinen Marketing

Preissuchmaschinen Marketing oder Marketing über Preisvergleiche/Produktvergleiche ist ein wichtiges Mittel für Onlinehändler, um Neukunden zu gewinnen. Preissuchmaschinen wie idealo.de, billiger.de, ladenzeile.de oder guentstuecke.de sind allgemeine Preisvergleichsportale. Zudem gibt es noch branchenspezifische Portale wie beispielsweise swoodo.com, skyscanner.de für Flüge, trivago.de oder hotels.de für Hotels oder check24.de und toptarif.de für Versicherungen. Diese Portale verkaufen die Produkte oder Dienstleistungen nicht direkt, sondern verlinken auf die eigentlichen Händler. Um die Produkte bei einem dieser Portale zu platzieren, muss der Werbende Informationen wie Preis und andere Stammdaten an die Preissuchmaschine überstellen. Hierfür gibt es i.d.R. einen XML-Feed, der diese Informationen an den Partner liefert. Die übliche Vergütung bei diesem Modell des Online Marketings ist die CPC (Cost per

⁴⁰ A.Alpar (2015), Seite 6 f.

⁴¹ A.Alpar (2015), Seite 7

Click/Kosten per Klick) Vergütung. Der Preis pro Klick ist festgelegt und liegt meist zwischen 15 und 35 Cent.

Um gezielt Kunden auf die eigene Website zu leiten, die auf der Suche nach einem bestimmten Produkt sind, ist diese Art des Online Marketings sehr hilfreich.

4.2.5. E-Mail Marketing

E-Mail Marketing eignet sich sowohl zur Pflege von bereits vorhandenen Kunden als ein Bereich des Customer Relationship Management als auch zur Akquise von Neukunden. Portale, welche sich mit bestimmten Themen (Shopping, Reisen, Sport etc.) befassen, versenden regelmäßig Newsletter an ihre Abonnenten. Es ist möglich, in diesen Newslettern bestimmte Inhalte mit Bildmaterial, Texten und Links zu inkludieren. Zusätzlich gibt es die Möglichkeit, einen sogenannten „Stand-alone“-Newsletter bei einem Werbepartner zu erwerben. In diesem Newsletter befinden sich einzig eigene Werbeeinhalte. Zu beachten ist, dass der Absender der Newsletter nicht der Werbetreibende ist, sondern das Portal oder die Website bei dem die Kunden angemeldet sind. So bekommt der Werbende auch keinen Zugriff auf die Adressen der angeschriebenen Nutzer. Da sich Kunden meist aus eigenem Interesse bei Newslettern anmelden, werden diese mit einer hohen Aufmerksamkeit gelesen und es kommt häufig zu Interaktionen wie dem Öffnen von Links. Diese Entwicklung trägt dazu bei, dass die Preise für diese Form von E-Mail Marketing relativ hoch sind. Die Vergütung ähnelt der Vergütung beim Display Marketing und wird meist auf TKP-Basis abgewickelt.

Eine Unterart des E-Mail Marketing zur Neukundengewinnung sind Gewinnspiele. Im Normalfall organisiert ein Veranstalter ein solches, stellt einen Preis zur Verfügung und kommuniziert es an möglichst viele potenzielle Kunden. Dies generiert Kosten, welche von Sponsoren getragen werden. Diese Sponsoren sind die Werbetreibenden, die im Gegenzug für die Bezahlung der Aufwendungen des Veranstalters, alle eingesammelten E-Mail Adressen erhalten und damit das Recht, diesen Adressen Werbenachrichten zu senden. Hier zeigt sich, dass E-Mail Marketing einige rechtliche sowie technische Hürden überwinden muss. Es gibt zahlreiche Mechanismen wie z.B. Spamfilter, die verhindern sollen, dass Nachrichten von bestimmten Absendern nicht zugestellt werden. Zusätzlich werden E-Mails zu großen Teilen auf Smartphones oder anderen mobilen Endgeräten abgerufen, welches neue technische Herausforderungen mit

sich bringt. Eine unübersichtliche Darstellung kann sich schnell negativ auf die Effizienz der Neukundengewinnung auswirken.⁴²

4.2.6. Suchmaschinenmarketing

Nahezu jede Internetrecherche oder Suche nach bestimmten Produkten im Internet startet mit einer Suchmaschine. Neben E-Mails sind Suchmaschinen die am weitesten verbreitete Anwendung. Google dominiert in einem Großteil der Länder den Suchmaschinenmarkt. Neben Russland und China, wo außer Google, noch je eine weitere große Suchmaschine am Markt ist, herrscht das amerikanische Unternehmen mit Marktanteilen von meist über 90%. In Russland ist die am stärksten genutzte Suchmaschine Yandex und in China wird der Markt von Baidoo beherrscht.

In den Vereinigten Staaten von Amerika, dem Gründungsland von Google, erreicht die Suchmaschine einen nicht so hohen Marktanteil wie in den meisten Ländern Europas. Hier erreicht die Suchmaschine Bing, das Äquivalent von Microsoft in Teilen des Landes einen Anteil von 10% - je nach Art der Datenerhebung - teilweise von 30%.

Suchmaschinenmarketing unterscheidet sich grundlegend zu anderen Arten des Online Marketings. Bei allen anderen Arten bekommt der Kunde über eine Werbefläche Informationen vermittelt, nach denen er nicht verlangt hat. Er kann sich in diesem Augenblick nicht gegen die zugespielte Information wehren. Dies führt dazu, dass sich viele Nutzer von dieser Art der Werbung belästigt fühlen und Werbeblocker Software auf Ihrem Computer installieren. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf die digitale Werbewirtschaft.

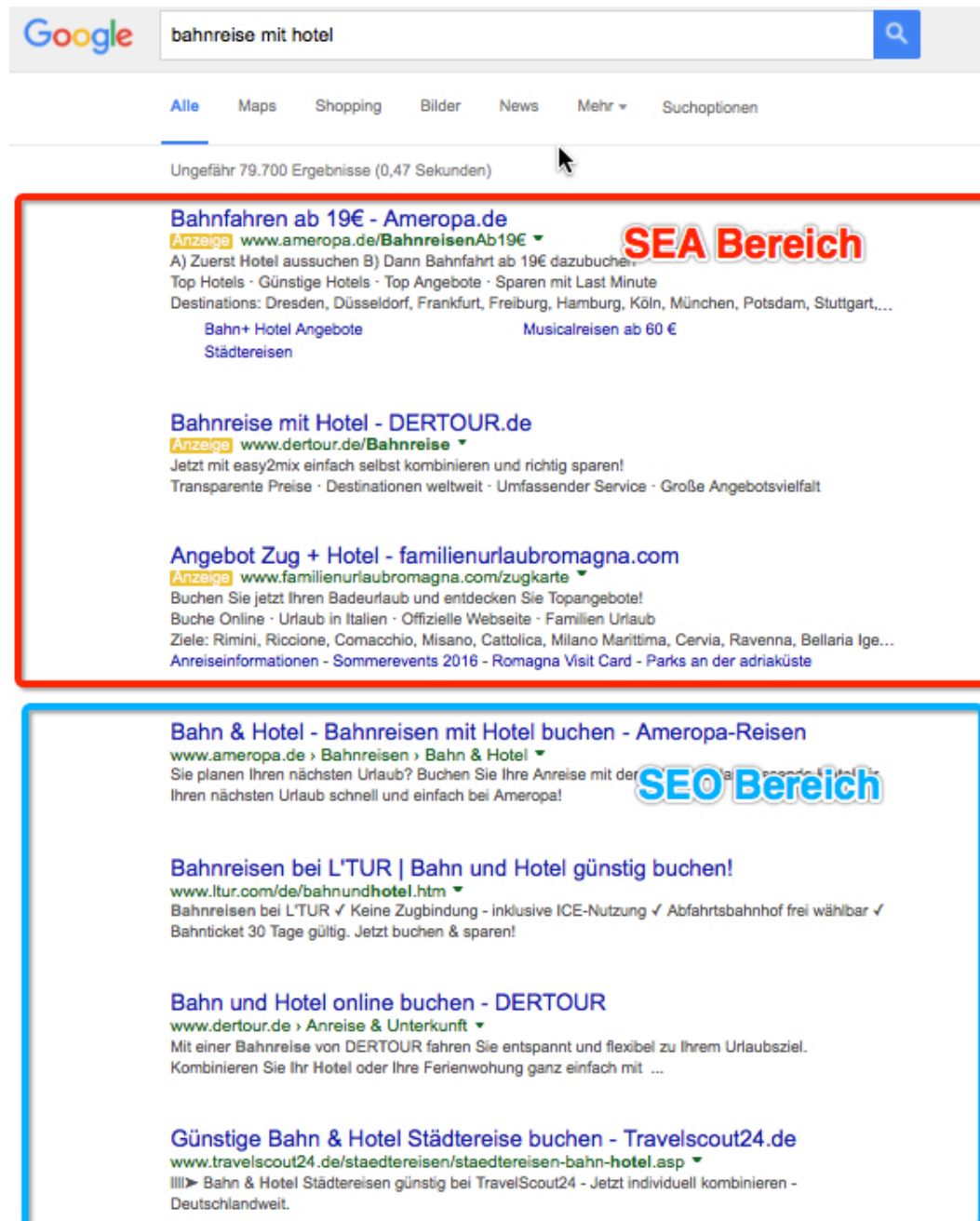
Wenn ein User nach einem oder mehreren Begriffen (Keywords) sucht, grenzt er damit ein, was gesucht werden soll. Die Suchmaschine liefert dann entsprechend einige Ergebnisse und Webseiten, die möglichst genau auf die Suchanfrage passen. Aus diesen Ergebnissen wählt der User das ihm am besten erscheinende Ergebnis aus und besucht diese Website. Der Grundgedanke von Suchmaschinenmarketing ist, als Werbetreibender in diesen Suchergebnissen passend zur Suchanfrage möglichst präsent zu erscheinen und im Gegenzug eine Vergütung an die Suchmaschine zu bezahlen. Hierbei gibt es grundsätzlich zwei verschiedene Arten: Suchmaschinenwerbung (SEA) und Suchmaschinenoptimierung (SEO).⁴³

⁴² A.Alpar (2015), Seite 9 f.

⁴³ A.Alpar (2015), Seite 10 f.

Suchmaschinenwerbung – SEA

Die für das Search Engine Advertising vorhergesehenen Plätze unter den Ergebnissen bei einer Google Suche sind in der rechten Spalte oder aber auf den obersten drei Plätzen zu finden. In untenstehender Abbildung sind die Bereiche von SEA und SEO gekennzeichnet.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 12: SEA und SEO bei Google

Der amerikanische Konzern legt bei der Darstellung der Werbung sehr viel Wert auf Dezenz. Dies wird insofern deutlich, dass der Übergang zwischen den beworbenen und den nicht beworbenen Anzeigen kaum erkennbar ist und in-

inander übergeht. Durch diese Art von Werbung generiert das Unternehmen über 95% seiner Umsätze und Gewinne. Der Umsatz von Google/Alphabet lag im Jahr 2015 bei rund 75 Milliarden US Dollar.⁴⁴

Die Reihenfolge der Anzeigen im SEA-Bereich setzt sich im Wesentlichen aus zwei Einflussfaktoren zusammen. Einerseits durch die Geldmenge, die der Werbende bereit ist für jeden Klick zu bezahlen. Dieser Faktor ist transparent und der vorherrschende. Er wird auch Auktionsmechanismus genannt.

Der zweite Faktor, der die Suche beeinflusst, ist der sogenannte Qualityscore. Dieser beschreibt die Qualität der Anzeige und bezieht sich stets auf das Keyword zu dem der Werbende die Anzeige geschaltet hat. Je nach dem, wie die Faktoren der Landing Page (die Website, auf welcher der User landet, nachdem er auf die Anzeige geklickt hat) verändert werden, so ändert sich auch der Score. Ist der Qualityscore sehr hoch, so kann ohne große Zahlungsbereitschaft trotzdem eine höhere Besucherzahl erreicht werden.

Suchmaschinenoptimierung – SEO

Die Search Engine Optimization ist ein sehr komplexer Themenbereich. Man unterteilt die Aktivitäten, welche unter diesem Begriff zusammen gefasst sind in zwei unterschiedliche Bereiche: Onpage-SEO und Offpage-SEO. Onpage beinhaltet hierbei alle Aktivitäten, die auf der eigenen Website durchgeführt werden. Offpage hingegen beschreibt alle Maßnahmen, welche jenseits der eigenen Website stattfinden.

Der Bereich Onpage-SEO unterteilt sich wiederum in zwei Hauptbereiche. Zum einen wird sich mit den strategischen SEO-Aufgaben befasst und zum anderen mit der Optimierung des Contents. Strategische SEO-Aufgaben sind besonders bei der Erstellung oder dem Relaunchen von Webseiten wichtig, spielen aber auch bei Produkterweiterungen oder Produktveränderungen eine zentrale Rolle. Beispiele aus dem breiten Aufgabenspektrum der strategischen SEO-Aufgaben sind: Erarbeitung von Keyword-Strategien auf Basis von Keyword-Recherchen, Kosten- und Nutzenanalyse sowie Planung der technischen Spezifikation für SEO-Anforderungen und Festlegung von KPIs (Key Performance Indicators), um den Erfolg der SEO Bemühungen anhand von Kennzahlen einschätzen und bewerten zu können.

Die Optimierung des Contents behandelt hauptsächlich für den Nutzer und für die Suchmaschine lesbaren Text. Google und andere Suchmaschinen arbeiten daran, auch weitere Arten von Content wie Bilder und Videos mit in die Verarbeitung einfließen zu lassen, doch befindet sich diese Entwicklung noch im An-

⁴⁴ Alphabet. Umsatz von Alphabet weltweit in den Jahren 2011 bis 2015 (in Milliarden US-Dollar). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/74364/umfrage/umsatz-von-google-seit-2002/> (zugriffen am 11. Mai 2016).

fangsstadium. Die beschriebenen Bereiche des Contents, der strategischen und technischen SEO-Fragen stellen den Onpage-Bereich von SEO dar.

Der wichtigste Bereich im Onpage-SEO sind die Links, auch Backlinks, externe Links oder eingehende Links genannt. Wichtig ist, dass es sich hierbei nicht um interne Links von der eigenen Seite zu einer anderen Unterseite handelt, sondern nur um externe Links von anderen Webseiten auf die eigene. Diese Links sind – im Gegensatz zu internen Links – eine knappe und unkontrollierbare Ressource und es gilt diese zu optimieren. Wenn eine fremde Website auf die eigene verlinkt, so wertet eine Suchmaschine dies als eine Empfehlung. Folglich ist eine Seite auf die häufig verlinkt wird, für die Suchmaschine ein Ziel, welches dem User wahrscheinlich eher hilfreich ist, als eine Website, auf die weniger verlinkt wird. Ist eine Website durch eine große Zahl von Backlinks nach Suchmaschinendenken empfehlenswert, so wird diese in den Suchergebnissen auch prominenter dargestellt. Der Nachteil für den Seitenersteller ist, dass er nur in sehr begrenztem Maß Einfluss auf die Häufigkeit der Verlinkungen nehmen kann.

Neben den Backlinks wird sich in den kommenden Jahren ein weiteres Kriterium für die Empfehlbarkeit der Websites etablieren. Sogenannte „Social Signals“ können beispielsweise Auswertungen aus dem Nutzerverhalten von Internetbrowsern (Stichwort: Google Chrome) oder Empfehlungen (Likes, Gefällt mir Angaben) aus sozialen Netzwerken entstehen. Google ist außerdem in der Lage, zu messen, welche Suchergebnisse angeklickt werden und wie lange der Nutzer auf den Landingpages verweilt. Ist diese Verweildauer kurz, so hat der User die gesuchte Information wahrscheinlich nicht gefunden, was für die Website dann zu keiner Empfehlung führt.

Suchmaschinenoptimierung ist ein komplexes Thema, mit welchem sich mit einem konstanten Arbeitsaufwand innerhalb eines Unternehmens im Laufe der Zeit immer mehr zusätzliche Besucher gewinnen lassen, d.h. dass die Kosten pro gewonnenem Besucher mit der Zeit im Durchschnitt sinken werden.⁴⁵

⁴⁵ Vgl. A.Alpar (2015), Seite 11 ff.

5. Indikativer Business Case

Der Indikative Business Case dient dazu, die Höhe der notwendigen Investitionen in das Unternehmen und die zu erwartende Rendite hinreichend belastbar abzuschätzen. Die deutsche Übersetzung "Geschäfts-Fall" ist jedoch wenig aussagekräftig, daher wird der Business Case meist mit Investitionsfolgenabschätzung übersetzt. Da dies häufig etwas umständlich ist, wird auch im Deutschen der Begriff Business Case verwendet. Zu Anfang eines Business Case steht zunächst die Frage, welche Folgen ein bestimmtes unternehmerisches Handeln in einem vorbestimmten Augenblick hat. Das Hauptaugenmerk wird auf die finanziellen Aspekte gelegt. Meist kommt ein Business Case dann zur Anwendung, wenn in einer bestimmten Situation über Investitionen entschieden werden muss. Dies bedeutet, es wird errechnet, welche langfristigen Finanzmittel für die Unternehmung zu einem gegebenen Zeitpunkt erforderlich sind. Die Investitionsfolgenabschätzung ist folglich die praktische Umsetzung der verschiedenen Methoden der Investitionsrechnung. Art und Umfang eines Business Case können von Fall zu Fall stark variieren. Es kann sich um eine Tabellenkalkulation, eine multimediale Präsentation, ein Textdokument oder mehrere dieser Formen zur gleichen Zeit handeln.

Der Business Case ist ein Entscheidungsunterstützungsinstrument. Verschiedene Möglichkeiten und deren Konsequenzen werden quantifiziert und in Geldeinheiten umgesetzt. Die finale Entscheidung, welche der errechneten Alternativen der Unternehmer auswählt, gehört im engeren Sinne nicht zum Business Case. Ziel der Untersuchungen ist es, dass einige der analysierten Alternativen am Ende attraktiver erscheinen als andere. Zu beachten ist, dass der Business Case nur die Konsequenzen auflisten wird. Die Bewertung dieser Konsequenzen liegt beim Ersteller. Je nach persönlichem Risikoprofil wird der Ersteller eine bestimmte Alternative den anderen vorziehen. Aus diesem Grund ist es essentiell, dass sowohl der Ersteller als auch der Bewertende von der Unternehmung möglichst unabhängig und neutral sind. Besonders die Umsetzung dieser Tatsache erweist sich in der Praxis häufig als schwer umsetzbar.⁴⁶

Zusammenfassend sollten für die Erstellung des Business Case folgende Voraussetzungen gegeben sein:

1. Die Unternehmung ist an einem Punkt, an dem eine wichtige finanzielle Entscheidung zwischen mindestens zwei Alternativen getroffen werden muss.
2. Es gibt keinerlei Vorgaben, welche der Möglichkeiten zur Anwendung kommen soll.

⁴⁶ Vgl. A. Taschner (2013), S. 15

3. Die Entscheidungsfindung gestaltet sich schwierig, sodass sich nicht umgehend eine Alternative als die Beste identifiziert werden kann.
4. Alle wichtigen Einflussgrößen und Konsequenzen lassen sich in monetären Größen berechnen.
5. Die Konsequenzen der Entscheidung sind schwerwiegend und bedingen eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Thema.

In der Praxis kommt es vor, dass Business Cases häufig nicht gänzlich ohne Vorgaben erstellt werden. In diesem Fall ist das Ziel des Business Case eine bestimmte, vom Unternehmen angestrebte Alternative, als ökonomischste Lösung darzustellen um eine daraus resultierende Entscheidung rechtfertigen zu können oder mehr finanzielle Mittel für bestimmte Bereiche wie z.B. das Marketing zu erhalten. Es ist zu erwähnen, dass der Business Case sich dann nicht mehr um ein reines Entscheidungsunterstützungsinstrument handelt.⁴⁷

Die Unternehmung Rail&Sleep steht vor einer solchen Entscheidung mit ungewissem Ausgang. Es muss entschieden werden, ob eine erfolgreiche Gründung möglich ist und wie viel Kapital benötigt wird, um nach einigen Jahren einen gewissen Unternehmenserfolg zu erzielen.

5.1. Potenzielle Markteintrittsstrategien

Bei der Wahl der Markteintrittsstrategie ist die unabdingbare Voraussetzung, dass die Wettbewerbsvorteile der Unternehmung klar definiert werden. Anhand dieser Wettbewerbsvorteile findet die Positionierung am Markt statt. Bereits beim Markteintritt müssen richtungsweisende Entscheidungen getroffen werden, die auf die spätere Positionierung abzielen. Umgekehrt ist es möglich, dass zunächst keine genaue Positionierung am Markt angestrebt wird und erst der Verlauf des Markteintritts die spätere Richtung der Positionierung vorgibt. Die erste Variante ist weiter verbreitet, da auf Grund des schnelllebigen Online Marktes bereits vorher entschieden werden sollte, wie die eigenen, wertvollen Wettbewerbsvorteile möglichst lange am Markt verteidigt werden können. Besonders in der „Net Economy“ können Wettbewerber, welche das Geschäftsmodell kopieren sonst schnell an Bedeutung gewinnen und der anfängliche Wettbewerbsvorteil geht verloren.⁴⁸

Der Markteintritt bei einem Online-Unternehmen ist der Zeitpunkt, zu dem die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens zum ersten Mal für den

⁴⁷ Vgl. A. Taschner (2013), S. 15f.

⁴⁸ Vgl. T. Kollmann (2013), S.121 f.

Endkunden angeboten werden. Die Wahl dieses Zeitpunkts ist entscheidend für den späteren Unternehmenserfolg. Porter beschreibt die Wichtigkeit des Markteintritts folgendermaßen: „*A crucial strategic choice for competing in emerging industries ist the appropriate timing of entry*“⁴⁹. Das Unternehmen muss sich entscheiden, ob es als Pionier oder als Folger in den Markt eintreten möchte. Im Fall von Rail&Sleep ist diese Entscheidung auf Grund der Natur des Wettbewerbsvorteils eindeutig zu beantworten. Das Unternehmen sollte als Pionier oder auch First-Mover in den Markt einsteigen und den Markt mit möglichst hoher Geschwindigkeit erobern, damit die Vorteile gegenüber potentiellen Mitbewerbern möglichst lange ohne Nachahmer ausgenutzt werden können. Wichtig ist, dass früh ein effizientes Vertriebsnetz ausgebaut wird, um sich gegenüber den Imitatoren absetzen zu können. Ein solches Vertriebsnetz – das bedeutet: Eine fortgeschrittene Beziehung zu Kunden aufzubauen - ist für Nachzügler nicht direkt realisierbar, da diese zunächst mit den Schwierigkeiten des Markteintritts zu kämpfen haben. Das Unternehmen kann und muss durch intensive Kundenbeziehungen bereits auf die Bedürfnisse der Nutzer eingehen und sich daran anpassen. Tut die Firma dies nicht, so haben andere auf den Markt drängende Konkurrenten die Chance, die unzufriedenen Kunden abzuwerben.

Der erste Anbieter auf dem Markt kann die Standards festlegen und Barrieren für den Markteintritt aufbauen und erhöhen, um potenzielle Wettbewerber zunächst fernzuhalten. „*Derartige Vormachtstellungen in der Konkurrenzbeziehung sind in der Net Economy nicht selten durch technologische Neuentwicklungen bedingt*.“⁵⁰

Als Pionier eines Marktes bieten sich häufig Möglichkeiten, aktiv Regulierungen zu schaffen, welche die Nachahmung durch Konkurrenten erheblich erschweren. Dies geschieht z.B. durch die Anmeldung einer Technologie zum Patent. Rail&Sleep muss dafür Sorge tragen, dass seine einzigartige Technologie einzigartig bleibt. Dies kann durch Geheimhaltung oder eine stetige Weiterentwicklung der Technologie geschehen. Nur so kann die Vormachtstellung garantiert werden. Ein Beispiel hierfür ist die von Amazon patentierte 1-Klick-Kauftechnik, welche es dem registrierten Kunden erlaubt, durch einen einzigen Klick eine Bestellung aufzugeben. Diese wurde vom Online-Buchhändler barnesandnoble.com ebenfalls eingesetzt. Durch eine einstweilige Verfügung untersagte amazon.com seinem Konkurrenten daraufhin die Nutzung dieser von Amazon patentierten Funktion.⁵¹

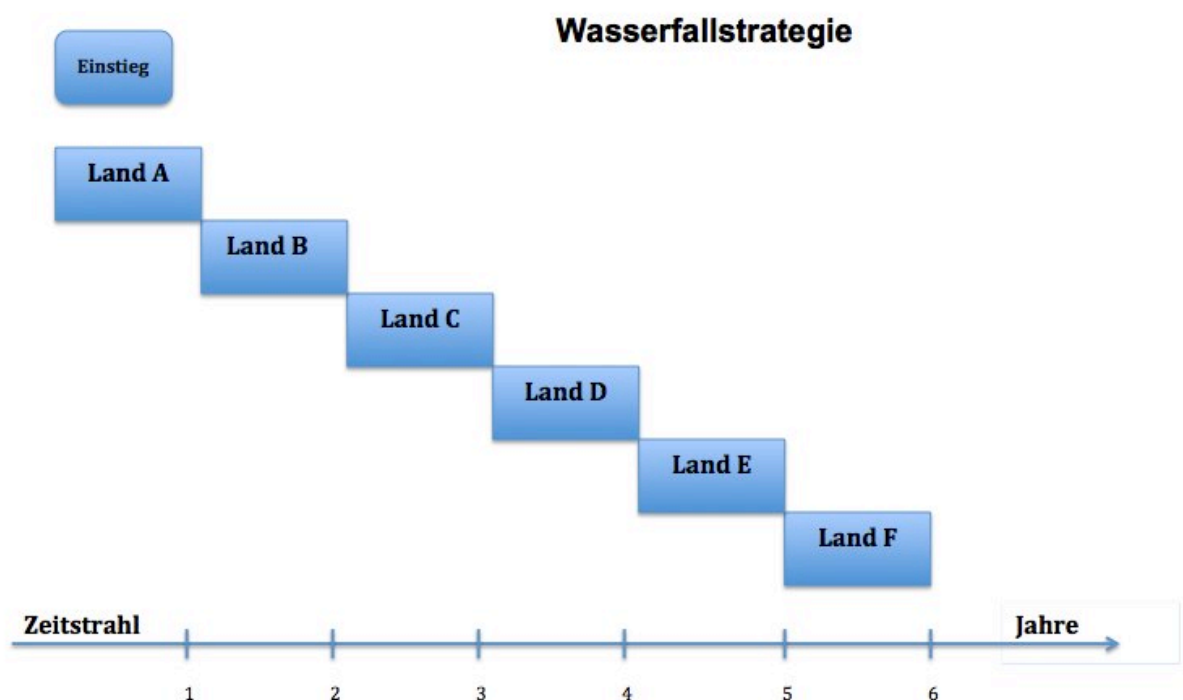
⁴⁹ Vgl. M. Porter (1980), S. 232

⁵⁰ T. Kollmann (2013), S.123

⁵¹ Vgl. T. Kollmann (2013), S.122 ff.

Nachdem das Unternehmen als Pionier in den Markt eingestiegen ist, sollte der E-Shop sich möglichst schnell weiter entwickeln. Durch die **Strategie der Marktentwicklung** wird das Angebot vom aktuellen Markt auf andere Märkte, Segmente oder Branchen übertragen. Dies kann durch Internationalisierung oder die Erschließung neuer Kundengruppen geschehen. Konkret angewandt auf das Start-up Unternehmen Rail&Sleep bedeutet dies, die Bemühungen rasch auf ausländische Märkte auszuweiten und das Angebot internationaler zu machen. Hierzu unterscheidet man zwischen der Wasserfall- und der Sprinklerstrategie.

Die **Wasserfallstrategie** beinhaltet einen sukzessiven Eintritt des Unternehmens in Märkte anderer Länder. Das bedeutet, dass erst nachdem der Heimatmarkt ausreichend erschlossen wurde, nach und nach weitere Märkte bearbeitet werden. Hierbei wird stets nur ein weiterer Markt in Angriff genommen. Es liegt in der Natur dieser Expansionsstrategie, dass sich die Eroberung der ausländischen Märkte über einen längeren Zeitraum erstreckt. Das Grundprinzip ist in untenstehender Grafik dargestellt.



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kutschker (2011), S.991ff.

Abbildung 13: Das Grundprinzip der Wasserfallstrategie

Je nach psychischer Nähe der ausländischen Märkte konzentriert sich das Unternehmen zunächst auf näher liegende Ländermärkte und versiert erst dann sukzessive immer entferntere Märkte an. Ein Markt ist dem Heimatmarkt psychisch näher, wenn er im Bezug auf Kultur oder Geschäftsgewohnheiten dem Heimatmarkt ähnlich ist. Je näher der Markt dem Heimatmarkt ist, desto weniger Barrieren gilt es zu überwinden. Neben der psychischen Distanz spielen auch politische oder rechtliche Faktoren eine wichtige Rolle. Ebenso ist es essentiell, den fremden Markt auf Nachfragevolumen und Konkurrenzsituation zu untersuchen.

Die Reihenfolge der Erschließung der fremden Länder wird meist nicht vor der Eroberung des ersten Auslandmarkts festgelegt. Externe Entwicklungen und wie beispielsweise veränderte politische Situationen können die zeitliche Abfolge der Expansion stark beeinflussen. Trotz der wichtigen Anpassungen an die gegebenen Situationen sollte jede Strategie einen groben Fahrplan der zu erobernden Märkte aufstellen.⁵²

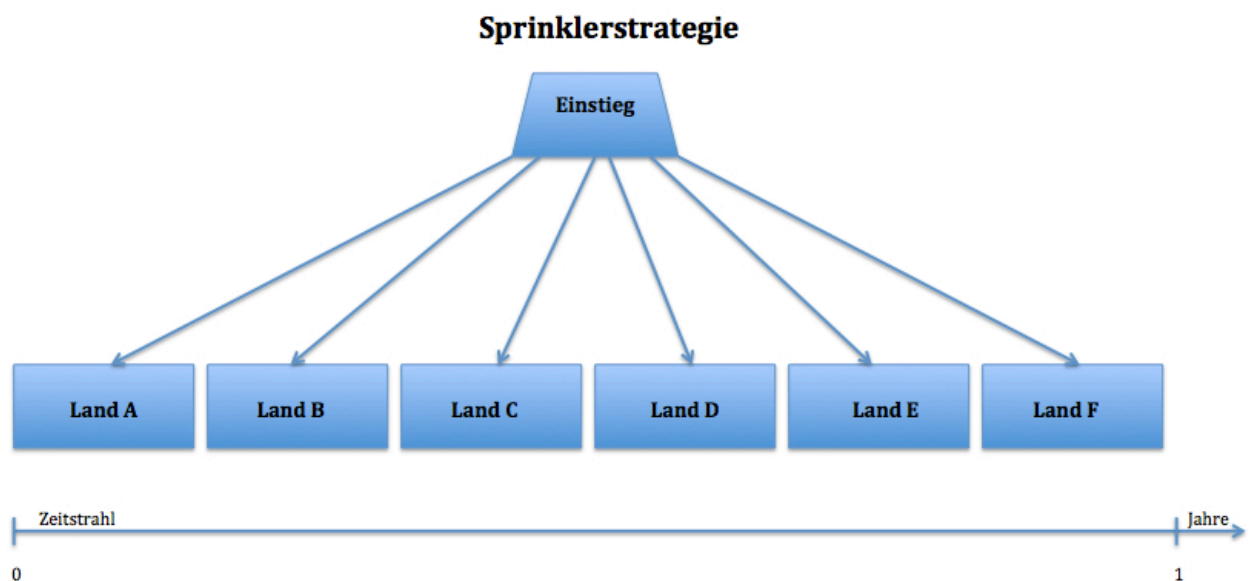
Die Wasserfallstrategie bietet vielseitige Vorteile. Zunächst entsteht durch die zeitlich versetzten Markteroberungen auch ein zeitlich verschobener Bedarf an Ressourcen, was besonders bei kleineren Unternehmen ein großer Vorteil ist. Management- und Kapitalressourcen können so gezielt auf die Erschließung eines neuen Markts eingesetzt werden. Weiterhin kann ein Markt, dessen Eintritt bereits einige Jahre zurückliegt, einen anderen, neuen Markt bei der Finanzierung unterstützen. Der hierdurch entstehende kalkulatorische Ausgleich zwischen den Ländermärkten spricht ebenfalls für die Wasserfallstrategie. Auf Grund von sukzessiver Bearbeitung von Märkten ist es möglich, zunächst in einfachere und vertrautere Märkte einzutreten und erst nach erfolgreicher Erschließung in weniger vertraute Märkte vorzustoßen. Zudem kann ein Markt genau dann anvisiert werden, wenn die Rahmenbedingungen wie z.B. das Nachfragevolumen oder der Innovationsstand besonders günstig sind. Ein weiterer Vorteil der angesprochenen Strategie ist, dass einzelne Märkte als Referenzmärkte für ganze Regionen dienen können. So kann ein Unternehmen testen, ob die Art von Markt für das eigene Produkt geeignet ist. Neben dieser Funktion haben andere Märkte die Funktion als Brückenkopf, dies bedeutet, dass sie als Ausgangsmarkt für eine ganze Region dienen. Bei jedem Markteintritt lernt das Unternehmen Neues dazu und kann dieses Wissen in der Zukunft gewinnbringend einsetzen. Somit erweitert sich das Know How des Unternehmens immer weiter und das Risiko des Scheiterns wird minimiert. Die Wasserfallstrategie macht es dem Unternehmen möglich, in jedem Land spezifisch

⁵² Vgl. Kutschker (2011), S. 992 f.

aufzutreten, da die Markteintritte voneinander unabhängig sind und damit individualisierbar werden.⁵³

Neben den zahlreichen Vorteilen birgt die Wasserfallstrategie auch einige Nachteile. Zunächst kann es dazu kommen, dass ein Unternehmen die Boom-Phasen oder Trends in bestimmten Märkten verpasst, weil es verspätet in den Markt eintritt. Zudem sind Konsumenten bei dieser Art der Markterschließung nicht überrascht von den Produkten. Ebenso profitieren Wettbewerber von der zusätzlichen Zeit um die Unternehmung zu imitieren und den neuen Markt selbst zu erschließen. Ein weiterer, häufig auftretender Nachteil dieser Strategie ist, dass bestimmte Eigenschaften erschlossener Märkte fälschlicherweise auch auf neue Zielmärkte projiziert werden. Diese Fehleinschätzungen können zum Misslingen der Erschließung führen.⁵⁴

Die **Sprinklerstrategie** ist das Gegenstück zur Wasserfallstrategie. In diesem Fall werden innerhalb eines engen Zeitraums entweder mehrere oder alle anvisierten Zielmärkte gleichzeitig erobert. Es gibt keinerlei zeitliche Differenzierung hinsichtlich des Markteintrittszeitpunktes. Es kommt zum simultanen Eintritt in mehrere Märkte. Die Funktionsweise wird in Abbildung 13 dargestellt.



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kutschker (2011), S.991ff.

Abbildung 14: Die Funktionsweise der Sprinklerstrategie

Es gibt einige Vorteile, welche für die Sprinklerstrategie sprechen. Zunächst ist es nur mit dieser Strategie möglich, früh auf einzelnen Märkten vertreten zu sein. Einige kurzlebige Produkte, wie z.B. Computer oder Halbleiter mit landesübergreifend gleichen oder ähnlichen Bedürfnissen sind auf diesen frühen

⁵³ Vgl. Kutschker (2011), S. 993 f, Vgl. T. Kollmann (2013), S.124

⁵⁴ Vgl. Kutschker (2011), S. 991 ff.

Markteintritt angewiesen. Die Vorteile eines frühen Markteintritts wurden bereits zu Beginn dieses Kapitels erläutert. All jene erläuterten First-Mover-Vorteile können durch einen frühen Markteintritt erreicht werden. Darüber hinaus ermöglicht diese Strategie eine schnelle Amortisation der Fixkosten, da in allen Ländern, in denen die Unternehmung vertreten ist, wichtige Cash Flows generiert werden können. Besonders vorteilhaft ist die Sprinklerstrategie bei Produkten, bei denen bestimmte Standards in allen Märkten vereinheitlicht werden sollen (Telekommunikation, Unterhaltungselektronik). Bei simultanem Marktzugang können auch Standards simultan eingeführt werden. Hierdurch entstehen für das Unternehmen häufig Netzeffekte wie zum Beispiel Skaleneffekte (Economies of Scale).

Die Nachteile der Sprinklerstrategie beziehen sich weitgehend auf die Vorteile der Wasserfallstrategie. So benötigt die Sprinklermethode umfangreiche Ressourcen sowohl kapital- als auch managementseitig, da der Markteintritt in verschiedenen Ländern anders nicht zu realisieren ist. Ebenso muss das Unternehmen bei einem gleichzeitigen Eintritt in verschiedene Märkte auf den kalkulatorischen Ausgleich verzichten. Ein weiterer eminenter Nachteil ist, dass wenn die Sprinklerstrategie scheitert, das finanzielle Risiko für das Unternehmen existenzgefährdend sein kann. Neben dem finanziellen Risiko birgt diese Art der simultanen Markteroberung ebenso die Gefahr des Imageverlustes, falls es scheitern sollte. Zudem gibt es keine Möglichkeit des Wissenstransfers von einem auf den anderen Markt, welches zu unangepasstem Auftreten in bestimmten Ländern führen kann. Die Entwicklungsgeschwindigkeit ist zu schnell, um sich an bestimmte Länderspezifika anzupassen.⁵⁵

Neben der Strategie der Marktentwicklung ist ein elementarer Bestandteil eines erfolgreichen Markteintritts bzw. einer erfolgreichen Marktbehauptung, die **Strategie der Produktentwicklung**. Das Unternehmen muss sein Angebot weiterentwickeln bzw. ergänzen um die bestehenden Märkte besser abzuschöpfen. Die Leistungen einer Unternehmung müssen entsprechend weiterentwickelt werden, d.h. das Produktportfolio wird erweitert. Als prominentes Beispiel kann hier Amazon genannt werden. Das Online Versandhaus konzentrierte sich ursprünglich lediglich auf den Vertrieb von Büchern, erweiterte sein Sortiment dann rasch mit der Aufnahme von beispielsweise CDs, Software und Spielwaren.⁵⁶

⁵⁵ Vgl. Kutschker (2011), S. 994 ff.

⁵⁶ Vgl. T. Kollmann (2013), S.122 ff.

In der Anwendung auf das konkrete Beispiel Rail&Sleep bedeutet dies, dass das Bahnreiseportal sein Produktportfolio ebenfalls durch Zusatzleistungen ergänzen sollte. Bietet es zunächst vor allem Bahnreisen mit Hotelübernachtungen an, so kann es sich in Zukunft von einem reinen Bahnreiseportal hin zu einem Mobilitätsportal entwickeln. Neben Bahnreisen könnten dann auch Busreisen oder Mitfahrgelegenheiten angeboten werden. Ebenfalls denkbar wäre eine Ausweitung der Produktpalette in Bezug auf Unterkünfte. Der Kunde könnte dann zwischen einem Hotel, einer Wohnung oder einem über Airbnb bezogenen Zimmer wählen.

5.2. Identifikation der Umsatz-, Kosten- und Ergebnistreiber

Zur notwendigen Einschätzung der Wirtschaftlichkeit wurde ein erster Businessplan entwickelt, der es in der Folge erlaubt, die wesentlichen Umsatz-, Kosten- und Ergebnistreiber zu entwickeln. Wie oben dargelegt, wurde dabei unterstellt, dass die Vermarktung der Rail&Sleep-Angebote zunächst ausschließlich online über die oben beschriebenen Marketingmaßnahmen erfolgt.

Trotz der relativ hohen Kosten, die im Vergleich zu den in Kapitel 4.2. beschriebenen Alternativen entstehen, ermöglicht SEA eine schnelle Erhöhung des Traffics auf der Website, der für eine Umsatzerhöhung Voraussetzung ist. Hierzu muss Rail&Sleep auf bestimmte Keywords bieten, um in den Google-Anzeigen zu erscheinen. Für jedes dieser Keywords schlägt Google ein bestimmtes Gebot vor, das je nach Beliebtheit zwischen einigen Cent und einigen Euro liegt. Jedes Keyword wird monatlich mit einer bestimmten Häufigkeit gesucht. Der Preis steigt meist mit der Häufigkeit der Suchanfragen, kann aber auch durch viele Bieter, die auf diesen Begriff bieten, steigen. Das Unternehmen muss entscheiden, auf welche Begriffe es bieten möchte, um möglichst viele Klicks zu generieren und gleichzeitig einen möglichst niedrigen Durchschnittsklickpreis beizubehalten. Untenstehende Tabelle zeigt beispielhaft Begriffe, auf die Rail&Sleep bieten möchte, die dazugehörigen Gebote und die Anzahl der Klicks, welche durch das Bieten auf das bestimmte Keyword generiert werden können.

Keyword	Durchschnitt monatliche Klicks	Vorgeschlagenes Gebot in Euro	Summe Kosten/Monat in Euro
bahnreisen hamburg	320	1,34	428,8
günstige bahntickets	8100	0,34	2754
bahn und hotel	2900	1,33	3857
bahnreisen	6600	0,25	1650
bahn und hotel hamburg	720	1,21	871,2
bahn städtereisen	1000	0,45	450
städtereisen mit der bahn	720	0,55	396
bahnreise hamburg	260	0,78	202,8
hamburg bahn und hotel	170	1,43	243,1
deutsche bahn städtereisen	720	0,84	604,8
bahn hotel hamburg	210	0,92	193,2
hotel und bahn	480	1,14	547,2
Günstige städtereisen europa	260	1,14	296,4
günstige bahnreisen	320	0,52	166,4
deutsche bahn reisen	1000	0,77	770
städtereisen hamburg bahn	140	0,97	135,8
Gesamt	23.920	0,56	13.566,7
		Durchschnitt	

Tabelle 1: SEA Keywords, monatliche Klicks, Gebotspreis pro Klick, Summe der monatlichen Kosten

Die monatlichen Kosten errechnen sich aus dem Produkt des Gebots und den monatlichen Klicks. Folglich kostet es dem Unternehmen 428,80 Euro im Monat um 320 Klicks mit dem Keyword „Bahnreisen Hamburg“ zu generieren. Addiert man die Kosten aller Begriffe, auf die das Unternehmen bieten möchte (hier nur ein Ausschnitt), so kommt man auf die **monatlichen SEA-Kosten**. Es ist wichtig, das Durchschnittsgebot möglichst niedrig zu halten, damit mit möglichst geringem Einsatz möglichst viel Traffic generiert wird. Hierbei muss abgewägt werden, auf welche Begriffe geboten wird. Ist ein Keyword besonders teuer, so sollte es nicht sofort gestrichen werden, da es möglich ist, dass durch den höheren Preis auch entsprechend höhere Klickraten erreicht werden. Im Laufe der Zeit kann das Unternehmen seine SEA Bemühungen optimieren und mit kleiner werdendem Einsatz von finanziellen Mitteln immer größere Klickmengen generieren. Da Rail&Sleep seine Bekanntheit jedoch exponentiell steigern möchte,

wurde im Business Case angenommen, dass das Marketingbudget von Rail&Sleep jedes Jahr sukzessive um ca. 25% erhöht wird.

Eine weitere wichtige Kennzahl, die zur Erstellung des Business Case erforderlich ist, ist die sogenannte **Conversion Rate** oder Umwandlungsrate. Dieser Key Performance Indicator (KPI) des Online-Marketing beschreibt den Anteil der Webseitenbesucher, die vom Interessenten hin zum Kunden oder registrierten Nutzer gewandelt werden. Je nach Website kann die genaue Definition variieren. Im Fall von Rail&Sleep wird der Anteil aller Webseitenbesucher, die einen Kauf tätigen als umgewandelte Benutzer bezeichnet.⁵⁷

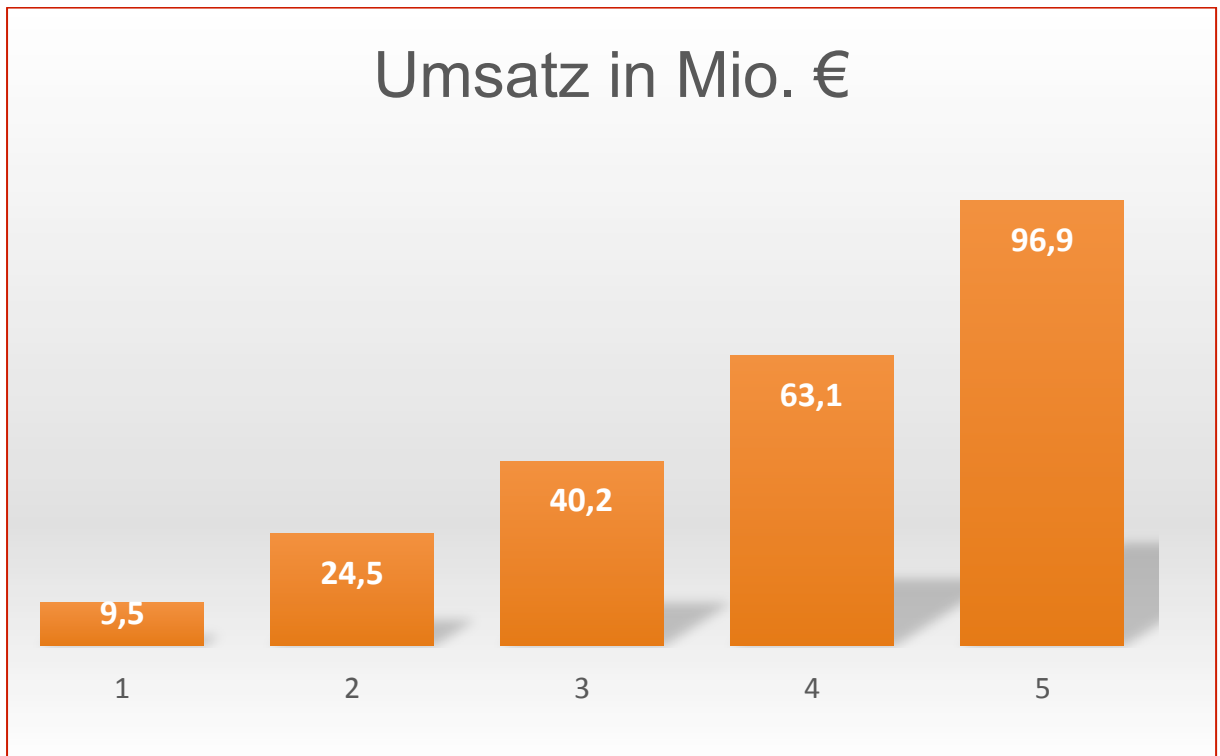
Je höher die Conversion Rate eines E-Commerce Shops ist, desto effizienter kann das Unternehmen arbeiten. So braucht ein Unternehmen mit einer Conversion Rate von 0,1% für 100 Buchungen 100.000 Besucher, wohingegen ein Online Shop mit einer Conversion Rate von 1% für die gleiche Anzahl an Buchungen nur 10.000 Besucher benötigt.

Neben Marketingkosten und Conversion Rate ist der **Durchschnittswert einer Buchung** ein Faktor, der auf Kosten und Ergebnis erheblichen Einfluss nimmt. Diese wird im ersten Jahr auf 160 Euro festgelegt (Erfahrungswert aus den bisherigen Verkaufsstatistiken von der aovo Touristik AG) und mit einer jährlichen Teuerung von 2% beziffert.

Ein Kunde, welcher bereits einmal eine Website besucht hat, wird diese mit hoher Wahrscheinlichkeit noch einmal besuchen. Da die Website dem User in diesem Fall bereits bekannt ist, muss er nicht erneut über Google Anzeigen angeworben werden. Diese **Wiederholrate** wird mit 20% der Vorjahresbesucher angenommen.

Ausgehend von diesen Annahmen kann Rail&Sleep im Ergebnis der durchgeführten Berechnungen innerhalb von 5 Jahren einen Umsatz von knapp 100 Mio. Euro erzielen.

⁵⁷ Conversion und Conversion Rate, <http://onlinemarketing.de/lexikon/definition-conversion-conversionrate> (zugegriffen am 26.05.2016)

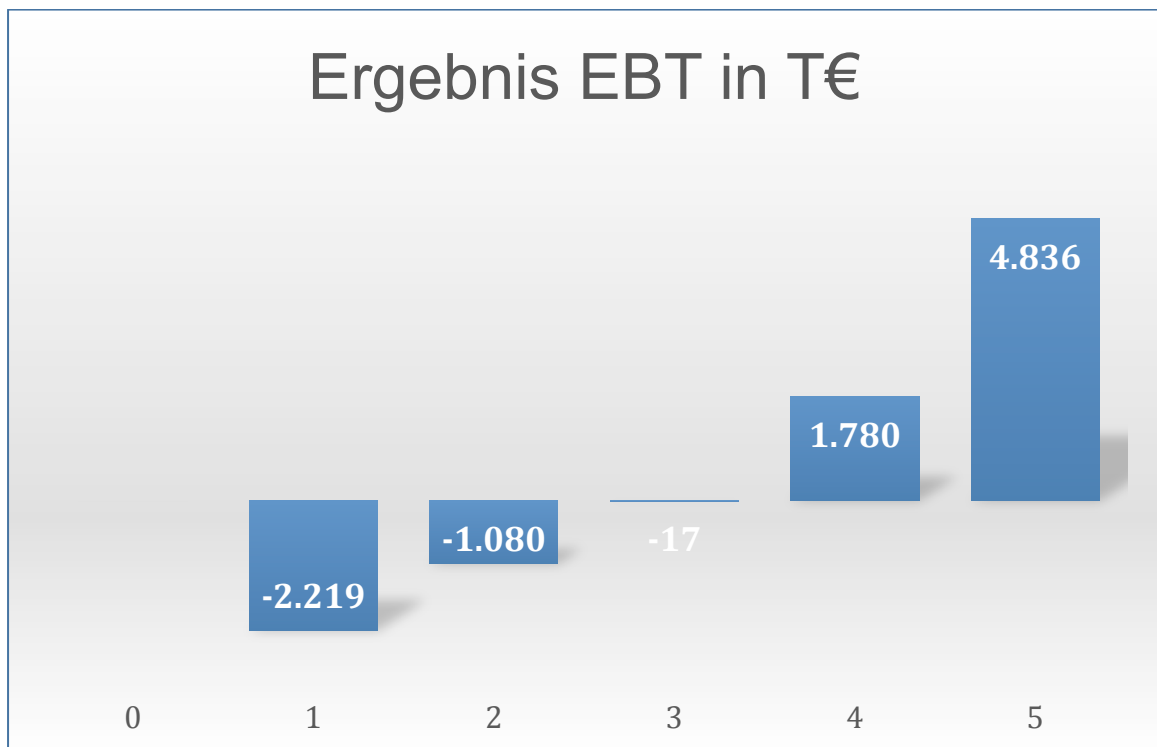


Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 15: Erreichbarer Umsatz von Rail&Sleep

Ausgehend von dieser Umsatzplanung wurde die Planung aller relevanten Kosten vorgenommen. Hierzu zählen primär die Einkaufskosten der zu vermittelnden Dienstleistungen, aus denen sich die Marge von Rail&Sleep ergibt. Die Personalkosten wurden auf der Basis einer ersten Personalplanung in Verbindung mit einer unterstellten Produktivitätsentwicklung, gemessen an der Wertschöpfung pro FTE (Full Time Equivalent), prognostiziert. Die Planung der Abschreibungen basiert auf der Investitionsplanung, während die Höhe des sonstigen betrieblichen Aufwands vereinfachend als prozentualer Anteil am Umsatz bestimmt wurde.

Im Ergebnis der Berechnungen zeigt sich, dass Rail&Sleep ein positives EBT (Earnings Before Taxes) von knapp 5 Mio. Euro innerhalb von fünf Jahren erreichen kann.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 16: Ergebnisplanung Rail&Sleep

Im Ergebnis der Businessplanung zeigte sich somit, dass Rail&Sleep ein ausgesprochen positives Ergebnispotenzial aufweist. Zur Absicherung dieses Ergebnisses wurden zusätzliche Sensitivitätsanalysen erstellt. Hierbei zeigte sich, dass folgende Faktoren maßgeblich für den Erfolg von Rail&Sleep sind:

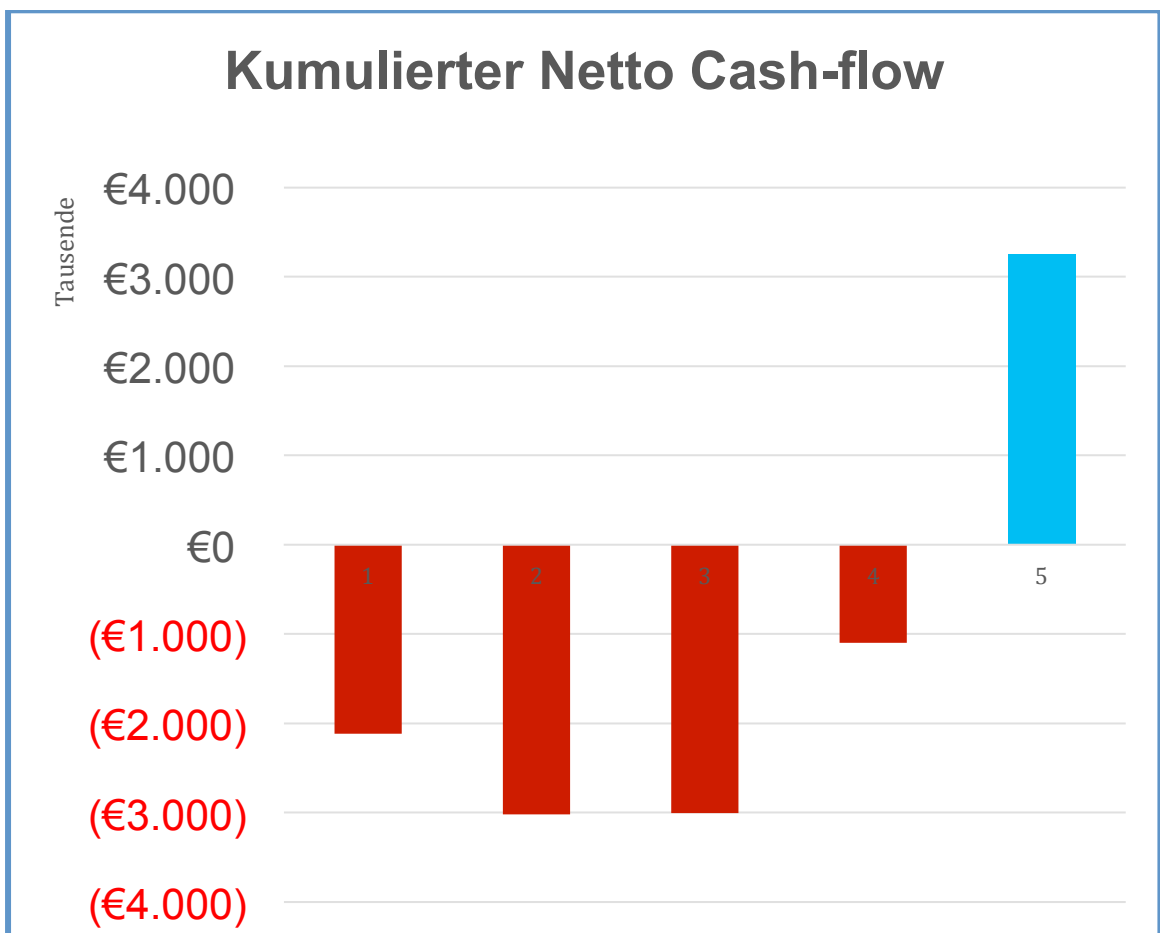
- Marketing-Aufwand zur Kundengewinnung, insbesondere Kosten der Keywords bzw. der Kosten pro Click in Bezug auf SEA
- Conversion Rate
- Touristische Marge (Erlös abzüglich Einkaufskosten)
- Personalkosten und Produktivität, indirekt damit auch der Standort
- Investitionshöhe

Es zeigt sich somit sehr deutlich, dass es sich bei Rail&Sleep um ein skalierbares Geschäftsmodell handelt und der Erfolg entscheidend von der Investitionsbereitschaft der Geldgeber abhängt. Abhängig von der Investitionshöhe können Umsatz- und Ergebnis deutlich geringer oder auch höher ausfallen. Weitere Berechnungen sind im Anhang zu finden.

5.3. Cashflow-Planung

Ziel einer Kapitalflussrechnung (Cash Flow-Rechnung) ist es, Aussagen über die finanzielle Stabilität und über die künftige Finanzlage des Unternehmens treffen zu können. Im Wesentlichen wird die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens untersucht. Durch die Analyse der Liquidität wird ersichtlich, ob dem Unternehmen Zahlungsmittel für Investitionen zur Verfügung stehen bzw. wie hoch der Kapitalbedarf einer neu gegründeten Unternehmung ist, um die laufenden Kosten zu decken.⁵⁸

Der Brutto Cashflow wurde in der Businessplanung aus dem Gewinn nach Steuern zuzüglich der Abschreibungen ermittelt. Unter Beachtung der oben erwähnten Investitionen und des Working Capitals ergibt sich der Netto Cashflow. Aus den angestellten Berechnungen ergibt sich weiterhin ein Break-even-Umsatz von ca. 50 Mio. Euro. Die kumulierten Netto Cashflows der ersten fünf Jahre sind in untenstehendem Diagramm veranschaulicht.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 17: Kumulierter Netto Cash-flow von Rail&Sleep über 5 Jahre

⁵⁸ Vgl. Baetge (2004), S.287

Basierend auf der Cash Flow-Planung und den Berechnungen des Business Case ergibt sich für die Unternehmung Rail&Sleep ein Investitionsbedarf von rund 3 Mio. Euro um eine nachhaltig erfolgreiche Gründung zu realisieren.

5.4. Finanzierung und Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten

Die Finanzierungsphasen eines neugegründeten Unternehmens gehen einher mit den in Kapitel 2 beschriebenen Gründungsphasen. Grundlage jeder Investorenakquisition ist ein dezidierter Businessplan. Die Liquidität eines Unternehmens muss stets aufrecht erhalten werden, damit sich die Gründer auf die Geschäftsentwicklung konzentrieren können. Die Liquidität eines Unternehmens nimmt maßgeblich Einfluss auf die Entwicklungsgeschwindigkeit.⁵⁹

Im Folgenden wurde ein Überblick über die Finanzierungsmöglichkeiten erstellt. Grundsätzlich muss zwischen der Kapitalquelle, d.h. Innen- oder Außenfinanzierung und der Rechtsstellung der Kapitalgeber (Eigen- oder Fremdkapital) unterschieden werden.

Innenfinanzierung ist dann gegeben, wenn alle zur Finanzierung verwendeten Mittel aus der Unternehmung selbst stammen, also aus dem eigenen Umsatzprozess erwirtschaftet werden. Hierzu behält das Unternehmen Gewinne aus dem Geschäftsprozess ein und verwendet diese um Rücklagen zu bilden. Die Liquidität des Unternehmens stammt nicht von außen, sondern wird durch sog. Finanzierungseffekte vom Unternehmen selbst erwirtschaftet. Die Gewinne werden thesauriert.⁶⁰

Ein solches Finanzierungsmodell ist nur dann möglich, wenn das Unternehmen bereits im Anfangsstadium aus sich heraus, eigene, operative Erlöse generieren kann. In der Praxis ist dies nur möglich, wenn das Geschäftsmodell eine extreme Skalierbarkeit vorweist, d.h. dass die Erträge eines Unternehmens überproportional gegenüber dem Aufwand wachsen können. Weiterhin ist eine erfolgreiche Innenfinanzierung nur dann realisierbar, wenn alle zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs notwendigen Aufwände geringer sind als die erwirtschafteten Erträge. Die Praxis zeigt, dass diese Art der Finanzierung bei der Start-up Gründung nahezu vernachlässigbar ist. Der Vorteil dieser Finanzierungsweise liegt darin, dass die Gründer vollständig autonom handeln können, da keine externen Teilhaber etwaige Zinsausschüttungen oder Zinsen einfordern.⁶¹

⁵⁹ Vgl. Hahn (2014), S. 33

⁶⁰ Vgl. Hahn (2014), S.34

⁶¹ Vgl. Hahn (2014), S. 34 f.

Bei der **Außenfinanzierung** ist das Start-up Unternehmen von Kapitalzuflüssen von außen abhängig. Da sich eine reine Innenfinanzierung auf Grund mangelnder operativer Erlöse meist nicht durchführen lässt, ist das Unternehmen auf externe Kapitalgeber angewiesen, um diese Eigenkapitallücke zu schließen. Trotzdem ist ein hoher Anteil an Eigenkapital in den ersten Gründungsphasen für den Erfolg der Existenzgründung unabdingbar. Eine hohe Eigenkapitalbasis garantiert zum einen die Liquidität des Unternehmens, zum anderen ist sie die Grundlage zur Beschaffung von Fremdkapital.

Außenfinanzierung kann entweder durch klassische Kreditfinanzierung (Fremdfinanzierung) oder durch Eigenfinanzierung von außen in Form von Einlagen oder Beteiligungen realisiert werden. Stellt ein Gesellschafter Kapital für die Unternehmung zur Verfügung, so ist dies auch als eine Form der Außenfinanzierung einzuordnen (Eigenfinanzierung von außen). Alternativ für Eigen- oder Fremdfinanzierung werden auch die Begriffe Eigenkapital und Fremdkapital verwendet.

*„Unter **Eigenkapital** versteht man diejenigen Finanzierungsmittel, die von den Gründern/Gesellschaftern eines Start-ups zu dessen Finanzierung aufgebracht werden“⁶²*

Das Haftungsrisiko ist beim Eigenkapital am höchsten, da es im Falle einer Insolvenz des Unternehmens als letztes für die Rückzahlung beansprucht wird. Somit hat es die Funktion des Gläubigerschutzes, da zunächst den Forderungen der Fremdkapitalgeber nachgekommen werden muss. Ein Eigenkapitalgeber übergibt dem Unternehmen ein bestimmtes Investment und übernimmt somit bestimmte Anteile am Unternehmen. Aus diesem Grund wird diese Art der Finanzierung auch als Einlagenfinanzierung bezeichnet. Ebenfalls sind alle von den Gründern erbrachten Einlagen als Eigenkapital zu charakterisieren. Das Eigenkapital ist dem Risiko des Totalverlustes ausgesetzt. Im Gegenzug erhalten die Kapitalgeber hohe Renditen in Form von erfolgsabhängigen Dividenden oder Gewinnausschüttungen. Eine weitere Besonderheit von Eigenkapital gegenüber Fremdkapital ist, dass das Unternehmen keine Zinsen oder regelmäßigen Tilgungen an die Geber leisten muss. Es handelt sich um eine unbefristete Bereitstellung von Kapital ohne jegliche Bindung an dessen Verwendung. Je höher der Anteil an Eigenkapital eines Unternehmens ist, desto höher ist auch die Rentabilität des Unternehmens. Aus dem Verhältnis des Gewinns zum eingesetzten Gesamtkapital errechnet sich der Return of Investment (RoI). Dieser

⁶² Hahn (2014), S. 36

ist die repräsentative Kennzahl der finanzanalytischen Berechnung der Kapitalrendite.

Neben Eigenleistungen der Gründer und Gesellschafter sind Inkubatoren, Business Angels, Venture Capital und Private Equity die wichtigsten Quellen innerhalb der Eigenkapitalfinanzierung.⁶³

Inkubatoren sind eine Art-Full-Service Dienstleister welche das Unternehmen coachen und verschiedene Dienstleistungen zur Verfügung stellen. Sie helfen bei der Suche nach Investoren und stellen dem Unternehmen Experten zur Seite. Die Dienstleistungen eines Inkubators reichen von Finanzierungsvermittlung, Beratung und Coaching einschließlich Vermittlung von externen Beratungsleistungen, Kontaktvermittlung und Bereitstellung von Büroflächen und Infrastruktur bis hin zur operativen Unterstützung, technischer Realisierung, Controlling, Administration, Recruiting von Mitarbeitern, PR, Marketing und Webdesign. Als Gegenleistung stehen dem Inkubator in der Regel Anteile des Unternehmens zu.

Business Angels sind Privatpersonen, die meist persönliches Interesse am Erfolg des Unternehmens haben und dies mit Kapital unterstützen. Sie investieren in den Frühphasen eines Unternehmens. Im Gegenzug erhalten Sie Geschäftsanteile am Start-up und Beteiligungen, die mit zunehmenden Wert des Unternehmens ebenfalls steigen. Häufig sind Business Angels erfahrene Unternehmer, die neben Kapital auch Know-How und Kontakte zur Verfügung stellen.

Venture Capital oder Risiko- bzw. Wagniskapital ist eine weitere Möglichkeit der Eigenkapitalfinanzierung von außen. Diese Art der Beteiligungsfinanzierung ist für den Investor meist sehr risiko- und chancenreich. Der Kapitalgeber stellt dem Start-up eine hohe Investitionssumme zur Verfügung und erhält im Gegenzug Geschäftsanteile und Mitbestimmungsrechte. Der Venture Capital-Geber spekuliert darauf, dass das Unternehmen expandiert und er seine Anteile nach fünf bis acht Jahren mit möglichst hohen Gewinnen/Erlösen veräußern kann.

Private Equity ist eine Art von Beteiligungskapital, das unternehmerisches Wachstum von bereits am Markt etablierten Unternehmen generieren soll. Ziel der Investoren ist es, die Gewinnschwelle des Unternehmens (Break even

⁶³ Vgl. Hahn (2014), S. 36 ff.

Point) zu überschreiten und der Firma somit zu schnellem Wachstum zu verhelfen. Diese Art der Finanzierung ist erst ab der in Kapitel 2.3. beschriebenen Frühentwicklungsphase möglich, wenn das Unternehmen bereits expandiert. Der Private Equity Geber ist Besitzer von Anteilen am Start-up und steigert durch das angestoßene Wachstum selbst den Wert. Erreicht dieser eine bestimmte Höhe, so veräußert er die Anteile mit möglichst großen Gewinnen.⁶⁴

Wie bereits erwähnt, ist Eigenkapital in allen Gründungsphasen von immenser Wichtigkeit. Zum einen wird durch hohes Eigenkapital die Liquidität des Unternehmens erhöht, welches das unternehmerische Wachstum eminent unterstützt. Zum anderen gilt es als Sicherheit für Fremdkapitalgeber, da es durch seine uneingeschränkte Haftung ein größeres Risiko darstellt als Fremdkapital.

*„Bei **Fremdkapital** handelt es sich um Mittel, die dem Start-up von externen Kapitalgebern unter der Maßgabe der Rückzahlung zur Verfügung gestellt werden“⁶⁵.* Bei der Fremdfinanzierung stellen Fremdkapitalgeber dem Unternehmen eine Geldmenge unter bestimmten Bedingungen zur Verfügung. Das Unternehmen ist gezwungen, den Kapitalgebern regelmäßig Tilgungs- und Zinszahlungen zu leisten, bis der gesamte Betrag zurück gezahlt ist. Im Falle einer Insolvenz des Unternehmens muss das Fremdkapital – in der Regel Bankkredite oder öffentliche Fördermittel – unabhängig von Gewinn oder Verlust priorisiert zurückgezahlt werden. Bei der Bereitstellung von Fremdkapital durch Banken o.Ä. muss das Unternehmen dem Kapital gegenüber Sicherheiten vorweisen. Dies ist entweder durch persönliche Sicherheiten der Gründer oder durch Rücklagenzuführung aus regelmäßigen Einkünften des Unternehmens darstellbar.

Durch Gewähren eines Darlehens erwirbt der Kapitalgeber keinerlei Anteile oder Mitspracherechte am Start-up. Die Ansprüche des Investors beschränken sich auf die Zins- und Tilgungsleistungen und verändern sich nicht mit erfolgreichem oder nicht erfolgreichem Geschäftsverlauf. Im Gegenzug besteht für den Investor keine Haftung. Die einzige Motivation für den Kapitalgeber in das Unternehmen zu investieren sind die erwarteten Zinszahlungen.

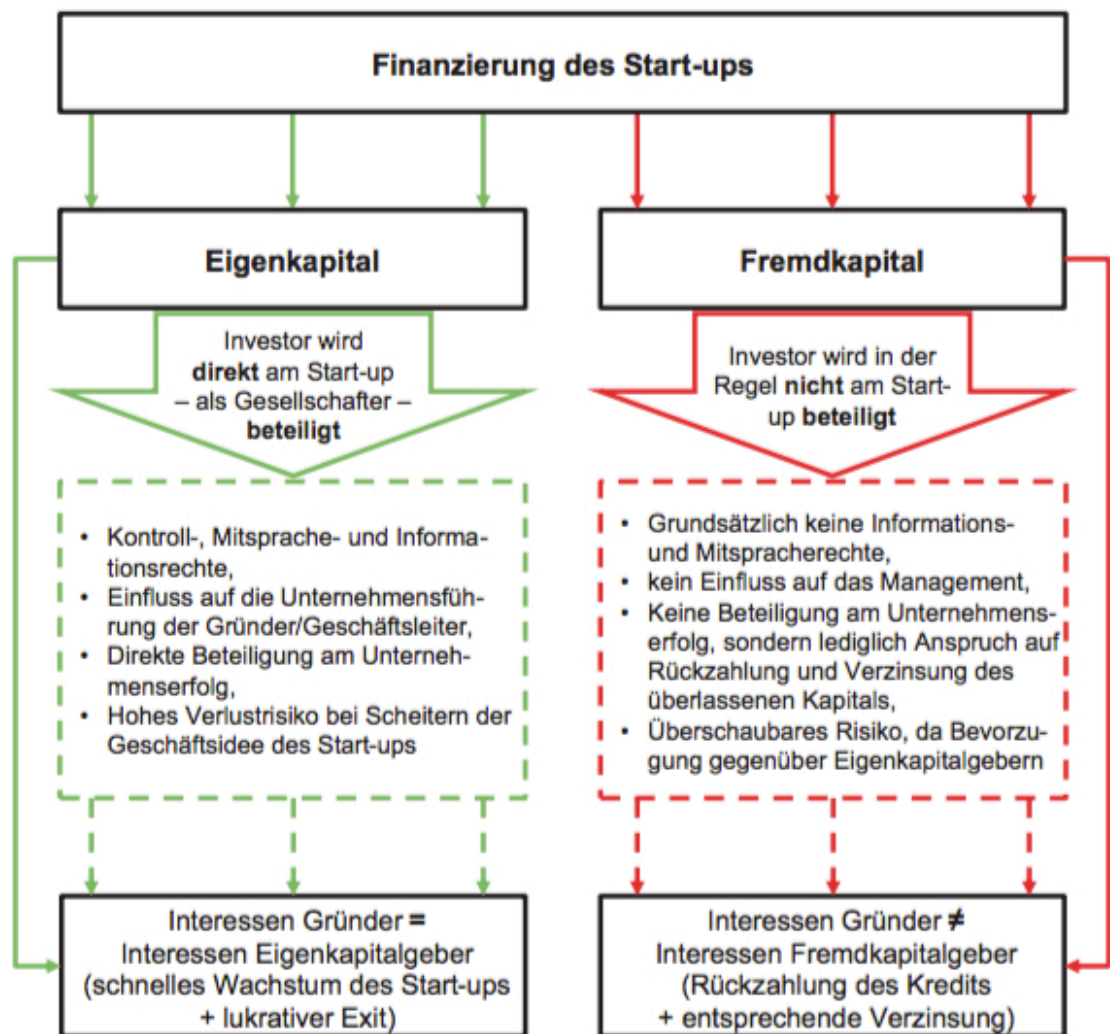
⁶⁴ Vgl. Hahn (2014), S. 46 ff.

⁶⁵ Hahn (2014), S. 38

Der Vorteil bei der Finanzierung der Unternehmung durch Fremdkapital ist, dass das Unternehmen keine Eigentums- oder Mitspracherechte an die Investoren abgeben muss.⁶⁶

Die wichtigsten Merkmale der Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung sind in unten stehender Abb. 14 zusammenfassend dargestellt.

L



Quelle: Hahn (2014), S. 40

Abbildung 18: Merkmale der Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung

⁶⁶ Vgl. Hahn (2014), S. 38 f.

6. Implikationen für die Umsetzung und Handlungsempfehlung

Basierend auf den erarbeiteten Ergebnissen leitet der Verfasser für die Unternehmung Rail&Sleep ein hohes Erfolgspotenzial ab. Um die Gründung erfolgreich zu gestalten, sollten einige wichtige, vom Verfasser erarbeitete Handlungsempfehlungen berücksichtigt werden.

Da sich das Unternehmen aktuell in der Vorgründungsphase befindet, ist es zunächst erforderlich, den angesprochenen „Pitch Deck“ zu erstellen. In diesem wird neben den Finanzkennzahlen, die Zusammenstellung eines Gründungsteams dargestellt, welches Kompetenzen aus verschiedenen Bereichen vereinen sollte. Wie in Kapitel 4.2. dargestellt, sollte besonderer Fokus auf den Bereich Online-Marketing gelegt werden. Eine schnelle Eroberung des Marktes ist ausschlaggebend für die erfolgreiche Umsetzung des Unternehmenskonzeptes. Auf Grund der Schnelllebigkeit der Net Economy sollten E-Commerce-Experten aus führenden Unternehmen in diesem Bereich abgeworben werden und drei bis fünf Jahre Berufserfahrung mitbringen. Zusätzlich können besonders in den frühen Phasen der Unternehmensentwicklung Inkubatoren wie z.B. Rocket Internet, der größte deutsche Internet-Inkubator, dem Start-up fehlende Expertise vermitteln. Der Verfasser weist darauf hin, dass bei der Zusammenarbeit mit Inkubatoren darauf geachtet werden sollte, dass ausschließlich solche Kompetenzen bezogen werden, die wirtschaftlich nicht selbst erbracht werden können bzw. am Markt nicht verfügbar sind. Nur so kann der Einfluss von Dritten möglichst gering gehalten werden.

Weiterhin sollte das Gründungsteam Erfahrung im Bereich der Unternehmensgründung vorweisen, da Expertise auf diesem Gebiet ist für eine erfolgreiche Start-up Gründung unabdingbar ist.

Die in der Präsentation des „Pitch Deck“ enthaltene Darlegung des Kapitalbedarfs gegenüber potenziellen Investoren ist Voraussetzung für einen erfolgreichen Einstieg in die Gründungsphase. Falls der hier skizzierte Kapitalbedarf von ca. 3 Mio. Euro deutlich unterschritten würde, ist ein Scheitern am Markt wahrscheinlich, da die Unternehmung nur dann den erforderlichen Mindestumsatz generieren kann, wenn sie in die kostenintensive Suchmaschinenwerbung investiert.

Der Verfasser empfiehlt für die Unternehmung Rail&Sleep auf Grund der dargestellten Vor- und Nachteile der verschiedenen Markteintrittsstrategien, die Wasserfallstrategie anzuwenden. Zunächst sollte der deutsche Markt als Heimatmarkt erschlossen werden und erst nach erfolgreicher Penetration dieses

Marktes, kann die sukzessive Ausweitung der Bemühungen auf ausländische Märkte erfolgen. Österreich, Schweiz, Italien und Frankreich könnten die ersten zu erschließenden Regionen sein. Ein großer Vorteil bei der Erschließung dieser Länder ist, dass die Deutsche Bahn bereits Fahrten in einige dieser Länder anbietet bzw. in Kooperation mit den lokalen Bahnbetreibern arbeitet. Zudem ist die Erschließung zunächst eines Marktes, weit weniger kapitalintensiv, als die Erschließung mehrerer Märkte zur gleichen Zeit. Weiterhin kann das Management den deutschen Markt als Testmarkt für weitere europäische Märkte nutzen, um so wichtige Erkenntnisse für spätere Expansionen zu gewinnen.

Besonders durch steigende Internetnutzung und Smartphone Penetration sind innovative E-Commerce Lösungen zunehmend gefragt und zukunftsfähig. Das Internet ermöglicht eine hohe Preistransparenz. Wer es in diesem Umfeld schafft, die Kostenführerschaft zu erreichen und gleichzeitig eine benutzerfreundliche Oberfläche zur Verfügung stellt, kann in kurzer Zeit große Umsatzzuwächse und Gewinne erzielen. Ein prominentes Beispiel für ein in diesem Umfeld erfolgreiches Unternehmen, ist das bereits erwähnte Start-up „Captain Train“, welches nach ersten Erfolgen schnell in den Fokus des finanzstarken Investors KKR geraten ist und von diesem übernommen wurde. Rail&Sleep bietet im Vergleich dazu ein breiteres Produktportfolio zu wettbewerbsfähigeren Preisen und erfüllt somit alle Voraussetzungen, sich erfolgreich am Markt etablieren zu können.

Literaturverzeichnis

- Air Berlin. Anzahl der von Air Berlin beförderten Passagiere 2007 bis 2015 (in Millionen). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/74810/umfrage/anzahl-der-jaehrlich-von-air-berlin-befoerdderten-passagiere/> (zugegriffen am 9. Mai 2016).
- Alpar, Andre/Koczy, Markus/Metzen, Maik (2015): SEO – Strategie, Taktik und Technik. Online-Marketing mittels effektiver Suchmaschinenoptimierung, Wiesbaden, Springer Gabler
- Alphabet. Umsatz von Alphabet weltweit in den Jahren 2011 bis 2015 (in Milliarden US-Dollar). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/74364/umfrage/umsatz-von-google-seit-2002/> (zugegriffen am 11. Mai 2016).
- Baetge, Jörg/ Kirsch, Hans- Jürgen/ Thiele, Stefan (2004): Bilanzanalyse, 2. Aufl., Düsseldorf
- BAG. Anzahl der Zielorte von ausgewählten Fernbus-Anbietern in Deutschland (Stand: August 2015). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/294978/umfrage/ziele-von-fernbuslinien-in-deutschland/> (zugegriffen am 9. Mai 2016).
- BMW. Genutzte Verkehrsmittel von Jugendlichen und Erwachsenen unter 60 Jahren für den Kurzurlaub im Jahr 2006. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/77309/umfrage/genutzte-verkehrsmittel-fuer-kurzurlaub-der-unter-60-jaehrigen/> (zugegriffen am 9. Mai 2016).
- CIA. Länge des Eisenbahnnetzes in ausgewählten Ländern (Top 30; in Kilometern) verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/37095/umfrage/ranking-der-top-20-laender-nach-der-laenge-des-eisenbahnnetzes/> (zugegriffen am 14.04.2016)
- Conversion und Conversion Rate, verfügbar unter <http://onlinemarketing.de/lexikon/definition-conversion-conversionrate> (zugegriffen am 26.05.2016)
- Deutsche Bahn, RIT, https://www.bahn.de/regional/view/regionen/partner/20_rit.shtml (zugegriffen am 19.05.2016)
- Das Online-Ticket muss man nicht mehr ausdrucken. <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/geld-ausgeben/online-ticket-der-bahn-muss-man-nicht-ausdrucken-13345666.html> (zugegriffen am 21.04.2016)
- Deutsche Bahn. Umsatz der Deutsche Bahn AG in den Jahren 2005 bis 2015 (in Millionen Euro). Verfügbar unter

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/13603/umfrage/umsatzentwicklung-deutsche-bahn-ag/> (zugegriffen am 14.04.2016)

Deutscher Reise Verband, Fakten und Zahlen zum deutschen Reisemarkt 2015, verfügbar unter www.driv.de/fachthemen/statistik-und-marktforschung/fakten-und-zahlen (zugegriffen am 14.04.2016)

DLR. Marktanteile der Low Cost Carrier in Deutschland in einer Juliwoche 2015 nach Anzahl der Abflüge.

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36601/umfrage/marktanteile-der-low-cost-carrier-in-deutschland/> (zugegriffen am 9. Mai 2016)

easyJet. Anzahl der Passagiere von easyJet in den Geschäftsjahren 2000 bis 2015 (in Millionen).

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/254401/umfrage/jaehrliche-passagierzahlen-von-easyjet/> (zugegriffen am 9. Mai 2016)

European Commission. Länge der betriebenen Schienennetze in Ländern Europas im Jahr 2013 (in Kilometer).

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/13302/umfrage/laenge-der-eisenbahnnetze-in-europa/> (zugegriffen am 9. Mai 2016).

Eurostat. Anteil des Bahnverkehrs an der Personenbeförderung in Deutschland in den Jahren 1995 bis 2013.

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/235019/umfrage/anteil-des-bahnverkehrs-an-der-personenbefoerderung-in-deutschland/> (zugegriffen am 9. Mai 2016).

Eurostat. Anteil des Bahnverkehrs an der Personenbeförderung in Frankreich in den Jahren 1995 bis 2013.

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/235027/umfrage/anteil-des-bahnverkehrs-an-der-personenbefoerderung-in-frankreich/> (zugegriffen am 9. Mai 2016).

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Personenkilometer (Pkm), online im Internet: 35/Archiv/83564/personenkilometer-pkm-v7.html (zugegriffen am 08.05.2016)

Hahn, Christopher (Hrsg.) (2014): Finanzierung und Besteuerung von Start-up Unternehmen. Praxishandbuch für erfolgreiche Gründer, Berlin, Springer Gabler

<https://www.getyourguide.de/about/> (zugegriffen am 29.05.2016)

Klandt, Heinz (2006): Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan, Business Plan als zentrales Instrument für Gründungsplanung, 2. Auflage, München Wien, R. Oldenburg Verlag

Kutschker, Michael (2011): Internationales Management, München, Oldenburg

Marktanteile der Bahnkonkurrenten, verfügbar unter

<https://de.statista.com/infografik/1839/marktanteile-der-bahn-konkurrenten/> (zugegriffen am 14.04.2016)

- Metasuchmaschine,
<http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/metasuchmaschine> (aufgerufen am 17.05.2016)
- Porter, Michael E. (2014): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8. durchgesehene Auflage des Standardwerks, Frankfurt am Main, Campus Verlag
- Porter, Michel. E.(1980):Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York,Free Press
- Porter, Michael. E. (Hrsg.) (1989), Globaler Wettbewerb, Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden, Springer Gabler
- Springer Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: One-Stop Shopping, 35/Archiv/142189/one-stop-shopping-v5.html (zugegriffen am 28.05.2016)
- Statista. Digital Market Outlook <https://de.statista.com/outlook/271/bus--bahntickets#> (zugegriffen am 09.Mai 2016)
- Statistisches Bundesamt. Marktanteil der Fernbusse im gesamten deutschen Linienfernverkehr von 2012 bis 2014.
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/380625/umfrage/marktanteil-der-fernbuslinien-in-deutschland-am-linienfernverkehr/> (zugegriffen am 9. Mai 2016).
- Taschner, Andreas (2013): Business Cases, ein anwendungsorientierter Leitfaden, 2. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler
- Trainline Acquisition, <https://www.thetrainline.com/news/captain-train-acquisition-1> (zugegriffen am 18.05.2016)
- Was ist Responsive Webdesign? <http://www.onlinemarketing-praxis.de/webdesign-webentwicklung/was-ist-responsive-webdesign> (zugegriffen am 09.05.2016)
- Wirtschaftslexikon, Wettbewerbsvorteil,
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/wettbewerbsvorteil/wettbewerbsvorteil.htm> (zugegriffen am 18.05.2016)

Anhang

RAIL&SLEEP
Bahn + Hotel = sparen




Hotline
01806 006895
Mo - Sa 8-20 Uhr | So 10-20 Uhr

Offizieller
Vertriebspartner



- 1. Auswahl
- 2. Unterkunft
- 3. Belegung
- 4. Wunschleistung
- 5. Zahlung

Bitte wählen Sie ihr Hotel aus!

Hotelempfehlung	Hotel Sterne ▼	Bewertung ▼	Entfernung zu ▼	Preis pro Person ▼
	Lindner Hotel Am Ku'damm *****		1.7 km 7.2 km 1.2 km	79 €
HOTELDETAILS ▼				Wählen
	Hotel Gates Novum Berlin *****		1.7 km 7.2 km 1.2 km	89 €
HOTELDETAILS ▼				Wählen
	NH Berlin City-West *****		1.7 km 7.2 km 1.2 km	89 €
HOTELDETAILS ▼				Wählen
WEITERE HOTELS ▼				

Städtereise Berlin
Berlin
18.04. - 20.04.2016

Hannover - Berlin
Hinfahrt
Mo, 18.04.2016 - 08:31 Uhr
Rückfahrt
20.04.2016 - 12:42 Uhr

1. Reisender
Bahncard 25, 2. Klasse
2. Reisender
keine Bahncard

Übernachtung
wird noch gewählt

Wunschleistung
wird noch gewählt

Gesamt € 141.50

Quelle: aovo Touristik AG

Weiteinvorschau 1: Auswahl der Hotelkategorie

RAIL&SLEEP
Bahn + Hotel = sparen

Hotline
01806 006895
Mo - Sa 8-20 Uhr | So 10-20 Uhr

Offizieller
Vertriebspartner
thello



Startseite

SPARREISE

DEUTSCHLAND

Berlin
Bonn
Dresden
Düsseldorf
Frankfurt am Main
Köln
Mainz
München
Nürnberg

SPARREISE

FRANKREICH

Paris
Straßburg

SPARREISE

ITALIEN

Mailand
Rom
Sardinien Olbia
Venedig

SPARREISE

LUXEMBURG

Luxemburg

SPARREISE

NIEDERLANDE

Amsterdam
Den Haag
Leiden
Rotterdam
Soestduinen

SPARREISE

ÖSTERREICH

Innsbruck
Wien

SPARREISE

POLEN

Krakau
Swinemünde
Warschau

SPARREISE

SCHWEIZ

Davos

SPARREISE

SLOWAKAI

Bratislava

SPARREISE

TSCHECHIEN

Prag

SPARREISEN

UNGARN

Budapest

Bitte wählen Sie ihren Wunschtermin aus!

ANREISE

< Mo, 18.04.16 >

ABREISE

< Mo, 18.04.16 >

2 Reisende

wählen
2 Nächte 196 €



Inklusivleistungen

- ✓ Übernachtung im 4-Sterne-Superior Hotel Mövenpick Berlin
- ✓ inkl. reichhaltigem Frühstücksbuffet
- ✓ Ortstaxe

MÖVENPICK HOTEL BERLIN

4-Sterne-Superior Hotel

Im Herzen Berlins erwartet Sie das Mövenpick Hotel Berlin. Das luxuriöse Hotel punktet mit seiner Lage unweit des Potsdamer Platzes und seinem besonderen Design. Der elegante Innenhof des Hauses beherbergt das mediterrane Restaurant Hof zwei, das zu einer der besten Adressen für gehobene Küche in Berlin Mitte zählt. Darüber hinaus bietet das Hotel mit einer eigenen Patisserie besonderen Genuss. Zur Entspannung können Sie den Wellness- und Fitnessbereich des Hotels besuchen oder besondere Ermäßigungen für Gäste des Mövenpick Hotels im nahe gelegenen Liquidrom Spa nutzen.

Hotelausstattung:

Empfangsbereich, Restaurant, Fahrstuhl, Bar, Fitnessbereich, Wellnessbereich, Solarium (kostenpflichtig)

Zimmerausstattung:

20-25m², Bad oder Dusche/WC, Haartrockner, W-Lan (kostenpflichtig), Kabel-TV, Telefon, Klimaanlage, Safe, Minibar, Haustiere erlaubt (kostenpflichtig)



Wunschleistungen

Sie wünschen ein Einzelzimmer?

Einzelzimmerzuschlag ab 89,- €

Verlängern Sie Ihren Aufenthalt!

Verlängerungsnacht inkl. Frühstück pro Person:

Doppelzimmer ab 55,- €

Einzelzimmer ab 99,- €

Zustellbett für die Übernachtung inkl. Frühstück pro Person:

0 – 1 Jahre ab 0,- €

2 – 99 Jahre ab 99,- € / Verlängerungsnacht ab 49 €

Sicher ist sicher!

Wählen Sie aus verschiedenen Versicherungsleistungen. Z. B. Reise-Rücktrittskosten-Versicherung für 10,- € pro Person.

(Die Preise errechnen wir Ihnen passend zu Ihrer gewählten Reise (wie im Buchungsprozess).)

Zusatzinformationen

Eine Citytax in Höhe von ca. 1-2 € pro Person / Tag ist vor Ort zu zahlen. Beim Reisezeitraum ab 01.04.2015 ist die Ortstaxe bereits im Preis inkludiert.

Quelle: aovo Touristik AG

Webitenvorschau 2: Terminauswahl

RAIL&SLEEP
Bahn + Hotel = sparen

Hotline
01806 006895
Mo - Sa 8-20 Uhr | So 10-20 Uhr

Offizieller
Vertriebspartner
thello



1. Auswahl > 2. Unterkunft > 3. Belegung > 4. Wunschleistung > 5. Zahlung

Bitte wählen Sie ihre Wunschleistung aus!

Wählen Sie nachfolgend Ihre gewünschte Zusatzleistung aus oder klicken Sie weiter.

Versicherungsleistungen (optional)

Hier finden Sie alle von uns angebotenen Versicherungen.

Ja, ich möchte die Reise mit folgenden Versicherungsleistungen buchen:

- ☐ Reise-Kranken-Versicherung inkl. 24 h Notfall-Assistance € 6,-
- ☐ Reise-Unfallversicherung € 6,-
- ☐ Reise-Rücktrittskosten-Versicherung € 20,-

Die angegebenen Preise der Versicherungsleistungen entsprechen dem Gesamtpreis für alle Reisenden. Versicherungen können nicht für einzelne Personen innerhalb einer Reservierung gebucht werden.

Wunschleistungen

 Musical HINTERM HORIZONT Details wählen	 Gourmetliner Berlin Details wählen
 BLUE MAN GROUP Berlin Details wählen	 Filmpark Babelsberg Details wählen
 „THE WYLD“ Friedrichstadt-Palast Berlin Details wählen	 Deutsches Currywurstmuseum Berlin Details wählen

<< ZURÜCK

WEITER >>

Städtereise Berlin
Berlin
18.04. - 20.04.2016

Hannover - Berlin
Hinfahrt
Mo, 18.04.2016 - 08:31 Uhr

Rückfahrt
20.04.2016 - 12:42 Uhr

1. Reisender
Bahncard 25, 2. Klasse

2. Reisender
keine Bahncard

Lindner Hotel Am Ku'damm****
✓ inkl. Frühstückbuffet
✓ Ortstaxe

Wunschleistung
wird noch gewählt

Gesamt € 299,50

Quelle: aovo Touristik AG

Weiteinvorschau 3: Auswahl der Zusatzleistungen

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Marketingausgaben pro Jahr	3.000.000 €	3.750.000 €	4.687.500 €	5.859.375 €	7.324.219 €
Steigerungsrate pro Jahr	25%				
Cost per Click	0,42 €	0,40 €	0,38 €	0,36 €	0,32 €
Anzahl Clicks	7.537.676	11.425.530	15.335.099	20.238.063	26.641.090
Conversion	0,75%	1,25%	1,50%	1,75%	2,00%
Teuerung Cost per Click	-5%				
Wiederholrate	20%				
Teuerung Durchschnittswert pro Buchung	2%				
Durchschnittswert pro Buchung	160 €	160 €	163,20 €	166,46 €	169,79 €
Erwarteter Umsatz	9.045.211 €	23.308.081 €	38.291.128 €	60.135.024 €	92.278.954 €
Anzahl Buchungsvorgänge	56.533	142.819	230.026	354.166	532.822
CPC	7.537.676	9.917.995	13.049.993	17.171.043	22.593.478
Wiederholrate		1.507.535	301.507	60.301	12.060
			1.983.599	396.720	79.344
				2.609.999	522.000
					3.434.209
Summe	7.537.676	11.425.530	15.335.099	20.238.063	26.641.090
Summe Erlöse	9.497.472	24.473.485	40.205.685	63.141.775	96.892.901
EBT	-2.233.931	-1.620.962	-794.167	698.489	3.362.269
cumm. CF	-2.115.958	-3.017.432	-3.000.863	-1.098.400	3.254.697

Quelle: aovo Touristik AG

Business Case 1: Umsatzentwicklung

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Umsatz	9.045.211 €	23.308.081 €	38.291.128 €	60.135.024 €	92.278.954 €
sonstiger betriebliche Erträge SbE	5%	452.261 €	1.165.404 €	1.914.556 €	3.006.751 €
Summe Erlöse	9.497.472 €	24.473.485 €	40.205.685 €	63.141.775 €	96.892.901 €
Einkauf	85%	7.688.429 €	19.811.868 €	32.547.459 €	51.114.770 €
Rohertrag		1.809.042 €	4.661.616 €	7.658.226 €	12.027.005 €
in %		19,05%	19,05%	19,05%	19,05%
Personalkosten		430.000 €	1.130.100 €	1.526.844 €	2.012.356 €
Marketingkosten		3.000.000 €	3.750.000 €	4.687.500 €	5.859.375 €
AFA gesamt		114.100 €	154.805 €	191.764 €	239.696 €
sonstigen betrieblichen Aufwand		498.874 €	1.247.674 €	2.046.284 €	3.217.089 €
Summe Kosten		4.042.974 €	6.282.579 €	8.452.393 €	11.328.516 €
Betriebsergebnis	- 2.233.931 €	- 1.620.962 €	- 794.167 €	698.489 €	3.362.269 €
Zinserträge					
Zinsaufwand	7%	- €	- €	- €	- €
Finanzergebnis					
Ergebnis EBT	- 2.233.931 €	- 1.620.962 €	- 794.167 €	698.489 €	3.362.269 €
Steuersatz	29%	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Ergebnis n. Steuern	-	2.238.931 €	1.625.962 €	799.167 €	693.489 €
kumuliertes Ergebnis	-	2.238.931 €	3.864.894 €	4.664.061 €	3.970.572 €
CF Planung					
Gewinn n. Steuern	-	2.238.931 €	1.625.962 €	799.167 €	693.489 €
AFA		114.100 €	154.805 €	191.764 €	239.696 €
Brutto CF	- 2.124.831 €	- 1.471.158 €	- 607.403 €	933.185 €	2.861.177 €
Investitionen		466.000 €	179.117 €	162.638 €	177.526 €
Working Capital	-	474.874 €	748.801 €	786.610 €	1.146.805 €
Mittelbedarf	- 8.874 €	- 569.684 €	- 623.972 €	- 969.278 €	- 1.491.921 €
Net CF	-	2.115.958 €	901.474 €	16.569 €	1.902.463 €
kumulierter CF	- 2.115.958 €	- 3.017.432 €	- 3.000.863 €	- 1.098.400 €	3.254.697 €

Quelle: aovo Touristik AG

Business Case 2: Gewinn- und Verlustrechnung

Sensitivitätsanalyse

Veränderung der Marketingkosten

1) Marketingkosten im 1. Jahr: € 5 Mio.

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Summe Erlöse	15.829.119 €	40.789.141 €	67.009.474 €	105.236.292 €	161.488.169 €
Ergebnis EBT	-3.344.486 €	-2.426.271 €	-1.005.945 €	1.532.608 €	5.976.348 €
kumulierter CF	-2.909.930 €	-4.170.386 €	-3.854.505 €	-513.650 €	6.812.701 €

2) Marketingkosten im 1. Jahr: € 3 Mio.

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Summe Erlöse	9.497.472 €	24.473.485 €	40.205.685 €	63.141.775 €	96.892.901 €
Ergebnis EBT	-2.233.931 €	-1.620.962 €	-794.167 €	698.489 €	3.362.269 €
kumulierter CF	-2.115.958 €	-3.017.432 €	-3.000.863 €	-1.098.400 €	3.254.697 €

2) Marketingkosten im 1. Jahr: € 1 Mio.

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Summe Erlöse	3.165.824 €	8.157.828 €	13.401.895 €	21.047.258 €	32.297.634 €
Ergebnis EBT	-1.065.086 €	-815.654 €	-582.389 €	-135.630 €	748.190 €
kumulierter CF	-1.263.695 €	-1.806.186 €	-2.088.930 €	-1.774.316 €	-472.497 €

Veränderung der Steigerungsrate Marketing pro Jahr bei Marketingkosten von € 3 Mio.

1) Steigerungsrate: 50 %

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Summe Erlöse	9.497.472 €	28.722.353 €	56.300.221 €	105.973.289 €	195.098.458 €
Ergebnis EBT	-2.233.931 €	-1.929.637 €	-1.113.517 €	1.240.826 €	6.864.267 €
kumulierter CF	-2.115.958 €	-3.127.432 €	-2.861.826 €	822.424 €	10.392.892 €

2) Steigerungsrate: 30 %

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Summe Erlöse	9.497.472 €	25.323.258 €	43.205.618 €	70.545.076 €	112.576.520 €
Ergebnis EBT	-2.233.931 €	-1.682.697 €	-851.690 €	798.206 €	3.934.107 €
kumulierter CF	-2.115.958 €	-3.039.432 €	-2.977.166 €	-760.025 €	4.407.755 €

3) Steigerungsrate: 10%

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Summe Erlöse	9.497.472 €	21.924.163 €	31.862.802 €	44.091.725 €	59.557.746 €
Ergebnis EBT	-2.233.931 €	-1.435.758 €	-640.642 €	424.808 €	1.969.173 €
kumulierter CF	-2.115.958 €	-2.951.432 €	-3.059.623 €	-1.954.002 €	506.706 €

Veränderung des Durchschnittswert pro Buchung bei Marketingkosten von € 3 Mio.

1) Durchschnittswert pro Buchung: € 170

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Summe Erlöse	10.091.064 €	26.003.077 €	42.718.540 €	67.088.136 €	102.948.708 €
Ergebnis EBT	-2.150.546 €	-1.462.085 €	-521.053 €	1.142.898 €	4.065.102 €
kumulierter CF	-2.002.893 €	-2.703.646 €	-2.366.048 €	15.046 €	4.971.898 €

2) Durchschnittswert pro Buchung: € 160

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Summe Erlöse	9.497.472 €	24.473.485 €	40.205.685 €	63.141.775 €	96.892.901 €
Ergebnis EBT	-2.233.931 €	-1.620.962 €	-794.167 €	698.489 €	3.362.269 €
kumulierter CF	-2.115.958 €	-3.017.432 €	-3.000.863 €	-1.098.400 €	3.254.697 €

3) Durchschnittswert pro Buchung: € 150

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Summe Erlöse	8.903.880 €	22.943.892 €	37.692.829 €	59.195.414 €	90.837.095 €
Ergebnis EBT	-2.317.317 €	-1.779.840 €	-1.067.282 €	254.079 €	2.659.435 €
kumulierter CF	-2.229.023 €	-3.331.217 €	-3.635.676 €	-2.248.287 €	1.501.056 €

Veränderung der Conversion ab Jahr 3 (konst. Conversion Jahr 1: 0,75%)

1) Conversion 2. Jahr: 1,5%, 3. Jahr: 2%, 4. Jahr: 2,25%, 3. Jahr: 2,75%

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Summe Erlöse	9.497.472 €	29.368.181 €	53.607.579 €	81.182.282 €	133.227.739 €
Ergebnis EBT	-2.233.931 €	-1.112.555 €	658.847 €	2.732.714 €	7.570.639 €
kumulierter CF	-2.115.958 €	-2.280.152 €	-401.219 €	3.268.974 €	11.513.450 €

2) Conversion 2. Jahr: 2%, 3. Jahr: 2,25%, 4. Jahr: 2,5%, 3. Jahr: 3%

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Summe Erlöse	9.497.472 €	39.157.575 €	60.308.527 €	90.202.536 €	145.339.352 €
Ergebnis EBT	-2.233.931 €	-95.740 €	1.393.447 €	3.749.826 €	8.978.032 €
kumulierter CF	-2.115.958 €	-805.592 €	1.557.456 €	6.065.295 €	15.463.510 €

2) Conversion 2. Jahr: 2%, 3. Jahr: 2,5%, 4. Jahr: 3%, 3. Jahr: 4%

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Summe Erlöse	9.497.472 €	39.157.575 €	67.009.474 €	108.243.043 €	193.785.803 €
Ergebnis EBT	-2.233.931 €	-95.740 €	2.117.256 €	5.774.818 €	14.579.986 €
kumulierter CF	-2.115.958 €	-805.592 €	2.391.389 €	8.890.085 €	23.763.579 €

Quelle: aovo Touristik AG

Business Case 3: Sensitivitätsanalyse

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

München, 07.06.2016

Ort, Datum

Maximilian A. Kellermann